



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Contabilidad Superior**

***Examen especial Administrativo del área de Ventas de la Empresa  
FADEMS MOTOR C. LTDA***

**Monografía previo a la obtención  
del título de Ingeniero en  
Contabilidad y Auditoría**

**Autor: Vicmar Jesus Sacoto Sacoto**

**Director: Economista Teodoro Cubero**

**Cuenca, Ecuador**

**2012**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta monografía a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente doy gracias a Dios, por haberme dado la fuerza y valor para terminar estos estudios. Agradezco también la confianza y el apoyo de mis padres y hermanos, por que han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada. De una manera especial al Eco. Teodoro Cubero por brindarme todo su apoyo, paciencia y confianza en este tema de investigación.

## INDICE DE CONTENIDOS

|                                                             |          |
|-------------------------------------------------------------|----------|
| PORTADA .....                                               | i        |
| DEDICATORIA .....                                           | ii       |
| AGRADECIMIENTO .....                                        | iii      |
| INDICE DE CONTENIDOS .....                                  | iv       |
| RESUMEN .....                                               | vii      |
| ABSTRACT .....                                              | viii     |
| INTRODUCCION .....                                          | 1        |
| <br><b>CAPÍTULO I: LA EMPRESA .....</b>                     | <b>2</b> |
| 1.1 Introducción .....                                      | 2        |
| 1.2 Antecedentes históricos .....                           | 2        |
| 1.3 Misión .....                                            | 3        |
| 1.4 Visión .....                                            | 3        |
| 1.5 Objetivos .....                                         | 4        |
| 1.6 Principios .....                                        | 4        |
| 1.7 Valores .....                                           | 4        |
| 1.8 FODA .....                                              | 4        |
| 1.9 Organigrama .....                                       | 6        |
| 1.10 Estructura Económica y financiera .....                | 7        |
| <br><b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACION TEORICA .....</b>        | <b>9</b> |
| 2.1 Introducción .....                                      | 9        |
| 2.2 Conceptos .....                                         | 9        |
| 2.3 Tipos de Auditoria .....                                | 11       |
| 2.4 Normas de Auditoria generalmente aceptadas (NAGA) ..... | 14       |
| 2.5 Principios de Auditoria .....                           | 15       |
| 2.6 Técnicas de Auditoria .....                             | 16       |
| 2.7 Procedimientos de Auditoria .....                       | 18       |
| 2.8 Control Interno .....                                   | 20       |
| 2.9 Métodos de Evaluación del Control Interno .....         | 28       |
| 2.10 Riesgos de Auditoría de gestión .....                  | 28       |
| 2.11 Parámetros e indicadores de gestión .....              | 29       |
| 2.12 Proceso de examen especial Administrativo .....        | 31       |



|                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CAPÍTULO 3: EXAMEN ESPECIAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE VENTAS<br/>DE LA EMPRESA FADEMS MOTOR C.LTDA .....</b> | <b>35</b>  |
| 3.1 Introducción.....                                                                                            | 35         |
| 3.2 Fase I: Conocimiento Preliminar.....                                                                         | 35         |
| 3.2.1 Información de la entidad.....                                                                             | 43         |
| 3.2.2 Indicadores de gestión.....                                                                                | 46         |
| 3.2.3 Evaluación preliminar del control interno.....                                                             | 47         |
| 3.3 Fase II: Planificación .....                                                                                 | 69         |
| 3.3.1 Evaluación específica del control interno por subcomponentes .....                                         | 70         |
| 3.3.2 Matriz de Calificación y evaluación de áreas críticas por subcomponentes.<br>.....                         | 78         |
| 3.3.3 Memorando de Planificación.....                                                                            | 84         |
| 3.3.4 Programas de trabajo por cada subcomponente.....                                                           | 96         |
| 3.4 Fase III: Ejecución.....                                                                                     | 103        |
| 3.4.1 Programas de trabajo del subcomponente de servicio al cliente.....                                         | 103        |
| 3.4.2 Papeles de trabajo del subcomponente servicio al cliente .....                                             | 105        |
| 3.4.3 Hojas de hallazgos del subcomponente Servicio al Cliente.....                                              | 115        |
| 3.4.4 Programas de trabajo del subcomponente de Inventario de vehículos.....                                     | 117        |
| 3.4.5 Papeles de trabajo del subcomponente de Inventario de vehículos .....                                      | 119        |
| 3.4.6 Hojas de hallazgo del subcomponente inventario de vehículos .....                                          | 128        |
| 3.4.7 Programa del subcomponente publicidad.....                                                                 | 130        |
| 3.4.8 Papeles de trabajo del subcomponente publicidad .....                                                      | 132        |
| 3.4.9 Hojas de hallazgo del subcomponente publicidad.....                                                        | 139        |
| 3.5 Fase IV: Comunicación de Resultados.....                                                                     | 143        |
| 3.6 Fase V: Seguimiento y Monitoreo.....                                                                         | 166        |
| 3.6.1 Cronograma de cumplimiento y Recomendaciones .....                                                         | 166        |
| <b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                                                           | <b>173</b> |
| 4.1 Conclusiones.....                                                                                            | 173        |
| 4.2 Recomendaciones.....                                                                                         | 174        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                                                                         | <b>176</b> |

|              |     |
|--------------|-----|
| ANEXOS ..... | 177 |
| Anexo 1..... | 178 |
| Anexo 2..... | 179 |
| Anexo 3..... | 180 |
| Anexo 4..... | 181 |
| Anexo 5..... | 186 |
| Anexo 6..... | 189 |

## **RESUMEN**

El presente trabajo de monografía consiste en el “Examen especial administrativo del área de ventas de la empresa FADEMS MOTOR C.LTDA”, durante el periodo del 01 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre del 2011.

En el desarrollo de este examen administrativo se han aplicado las cinco fases de la auditoría de gestión que son: Conocimiento Preliminar, Planificación, Ejecución, Comunicación de resultados y Seguimiento y monitoreo.

En cada fase se han aplicado de una manera objetiva y sistemática las actividades y procedimientos correspondientes, obteniéndose como resultado el informe que consta de comentarios, conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento administrativo del área de ventas de la Empresa Fadem’s Motor C.Ltda.

## ABSTRACT

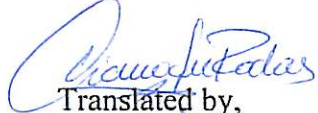
The present research project is a "Special Management Assessment to the sales department of FADEM'S MOTOR C. LTDA Company", during January 01, 2011 to December 31, 2011.

During this management evaluation, the five phases of audit management have been applied, which are: Preliminary Review, Planning, Field Work, Final Reporting, and Follow-up.

In each phase, the activities and corresponding procedures have been applied objectively and systematically. As a result, the report with comments, conclusions and recommendations is presented in order to improve the administration in the sales department of Fadem's Motor C. Ltda. Company.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
DPTO. IDIOMAS



Translated by,  
Diana Lee Rodas

## INTRODUCCION

En mi trabajo de investigación titulado: “Examen especial administrativo del área de ventas de la empresa FADEMS MOTOR C.LTDA”, consideré que para lograr el progreso y desarrollo de este departamento es importante determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en las diversas actividades que realiza esta área, tomando a la auditoría de gestión como una herramienta para evaluar el desempeño de las actividades ejecutadas y compararlas con las metas trazadas. Esta evaluación considera la detección de problemas e identificación de oportunidades de mejora, a través de las recomendaciones que se pueda proponer a la empresa.

A través de esta investigación trataré de ayudar a optimizar las acciones y decisiones que ejecute la dirección y que esta se convierta en una herramienta de apoyo para el cumplimiento de metas y objetivos.

Mi monografía consta de cuatro capítulos.

El primer capítulo se refiere a un conocimiento de la entidad que es Fadem’s Motor, sus antecedentes históricos, su fecha de constitución, sus inicios, etc.; aspecto que ha sido posible gracias a la colaboración de los funcionarios de la entidad. Se expondrá la principal actividad de la entidad que es la comercialización de vehículos, se hará una revisión de la misión, visión, objetivos, principios, valores, análisis FODA, en donde se encuentra las fortalezas y debilidades que tiene la empresa así como sus oportunidades y amenazas a la que se enfrenta. Presentaré como está estructurada la empresa, además se realizará un pequeño análisis acerca de la estructura económica de la empresa.

En el segundo capítulo realizaremos un análisis sobre los principales fundamentos teóricos de auditoría; pues es importante contar con las bases teóricas que me guíe en el desarrollo de este capítulo,

En el tercer capítulo desarrollaré el proceso del Exámen especial administrativo al área de ventas de Fadem’s Motor, empleando las cinco fases de la auditoría de gestión, comenzando con el conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y por último el seguimiento y control.

Finalmente concluiré mi tema con el capítulo cuarto, en el que presentaré las respectivas conclusiones a las que he llegado y las recomendaciones necesarias para el mejoramiento de la gestión en el área examinada como es el departamento de ventas.

## **CAPÍTULO I: LA EMPRESA**

### **1.1 Introducción**

El primer capítulo se refiere a un conocimiento de la entidad que es Fadem's Motor, sus antecedentes históricos, su fecha de constitución, sus inicios y luego su funcionamiento, etc.; aspecto que ha sido posible gracias a la colaboración de los funcionarios de la entidad y fundamentalmente del propietario y gerente general de la empresa al facilitarnos toda la información necesaria para la realización de esta monografía.

Se presentará la principal actividad de la entidad, se hará una revisión de la misión, visión, objetivos, principios, valores, análisis FODA, en donde se encuentra las fortalezas y debilidades que tiene la empresa así como sus oportunidades y amenazas a la que se enfrenta. Presentaré como está estructurada la empresa, además se realizará un pequeño análisis acerca de la estructura económica de la empresa.

### **1.2 Antecedentes históricos**

La empresa Fadem's motor Cia.Ltda, se constituyó el 2 de Marzo del año 2000, ante el notario público del cantón Cuenca Dr. Alfonso Andrade Ormaza y fue inscrita el 20 de Marzo del mismo año, de acuerdo a las leyes de Ecuador y en especial a la ley de compañías.

Los socios fundadores de esta empresa fueron:

Sr. Fausto Salazar Castro con un porcentaje del 80% de capital

Sr. Luis Miguel Astudillo con un 10% de capital.

Sr. Rosendo Rubén Quinche con un 10% de capital

El 18 de Junio del 2002, mediante escritura pública ante el notario Dr. Angel Cordova se procede a la transferencia de participaciones de Luis Miguel Astudillo a favor de Francis Salazar Jara el 10% de su capital; y de Rosendo Ruben Quinche a Sarvelia Jara para su hijo Erick Salazar Jara por el 10% de su capital.

Al 31 de Diciembre del 2010, la nómina de socios que conforman la compañía es el siguiente:

| <b>NOMBRE DE LOS SOCIOS</b>    | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------------------|-------------------|
| Salazar Castro Fausto Demetrio | 0,03%             |
| Salazar Jara Demetrio Carlos   | 5,32%             |
| Salazar Jara Erick Nain        | 32,40%            |
| Salazar Jara Fausto Javier     | 29,85%            |
| Salazar Jara Francis Abraham   | 32,40%            |

La empresa abre sus puertas el 3 de Abril de 2000 en la ciudad de Cuenca, en la provincia del Azuay, bajo la razón social de Fadem's Motor C.Ltda. Empezó como sub-distribuidora de vehículos 0 Km. A inicios del mes de Junio de 2006 Fadem's Motor optó por ser una comercializadora de vehículos nuevos y usados de todas las marcas. La empresa poco a poco se ha ido posicionando en el mercado. Actualmente responde a las necesidades de brindar un servicio y producto eficaz, seguro, confiable, y eficiente diferenciándose del resto de negocios vinculados a la misma actividad. Fadem's Motor se encuentra ubicado en la Avenida España 15-77 y Granados, y en ella laboran 11 personas.

Sus actuales administradores:

| <b>Nombre</b>                     | <b>Cargo</b>    | <b>Fecha Nombramiento</b> | <b>Periodo en años</b> | <b>Fecha Registro Mercantil</b> | <b>No. Registro Mercantil</b> |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Jara Villavicencio Jesús Sarvelia | PRESIDENTE      | 06/06/2011                | 5                      | 22/06/2011                      | 1289                          |
| Salazar Castro Fausto Demetrio    | GERENTE GENERAL | 22/07/2008                | 5                      | 29/07/2008                      | 1409                          |

### **1.3 Misión**

Brindar y otorgar al mercado automotor un producto y servicio de calidad garantizando así confianza y bienestar al mismo.

### **1.4 Visión**

Ser una empresa grande y reconocida a nivel nacional que supere día a día tanto necesidades como expectativas del consumidor en general.

## **1.5 Objetivos**

- Ser una empresa dedicada a la importación, compra, venta, y comercialización de vehículos nuevos y usados
- Conocer las expectativas y necesidades de los clientes para poder satisfacerlos.
- Incrementar la riqueza de los socios y la productividad en la empresa.
- Determinar estrategias competitivas y que ayuden al desarrollo óptimo de las actividades cotidianas de la empresa.

## **1.6 Principios**

- Tener siempre presente que el cliente es lo más importante.
- Buscar superioridad en todo lo que emprendamos.
- No se privilegiará, ni perjudicará a nadie por su ideología.
- Seriedad y puntualidad en la entrega de productos.

## **1.7 Valores**

- Confianza.
- Honestidad.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Seriedad.
- Trabajo en Equipo.
- Tolerancia

## **1.8 FODA**

### **Fortalezas**

- Experiencia y contactos directos ya existentes con proveedores en lo que respecta a vehículos.
- Destreza en ventas.
- Cobertura total del seguro en el patio.
- Financiamiento Directo y a largo Plazo



**Oportunidades**

- Aprovechar que en nuestro medio, la costumbre primordial de la sociedad, es la obtención de su vehículo propio.
- La venta de los productos se comercializan todo el año, por lo tanto los ingresos por las ventas serán constantes y no por periodos.
- Facilidades de pago otorgados a los clientes

**Debilidades**

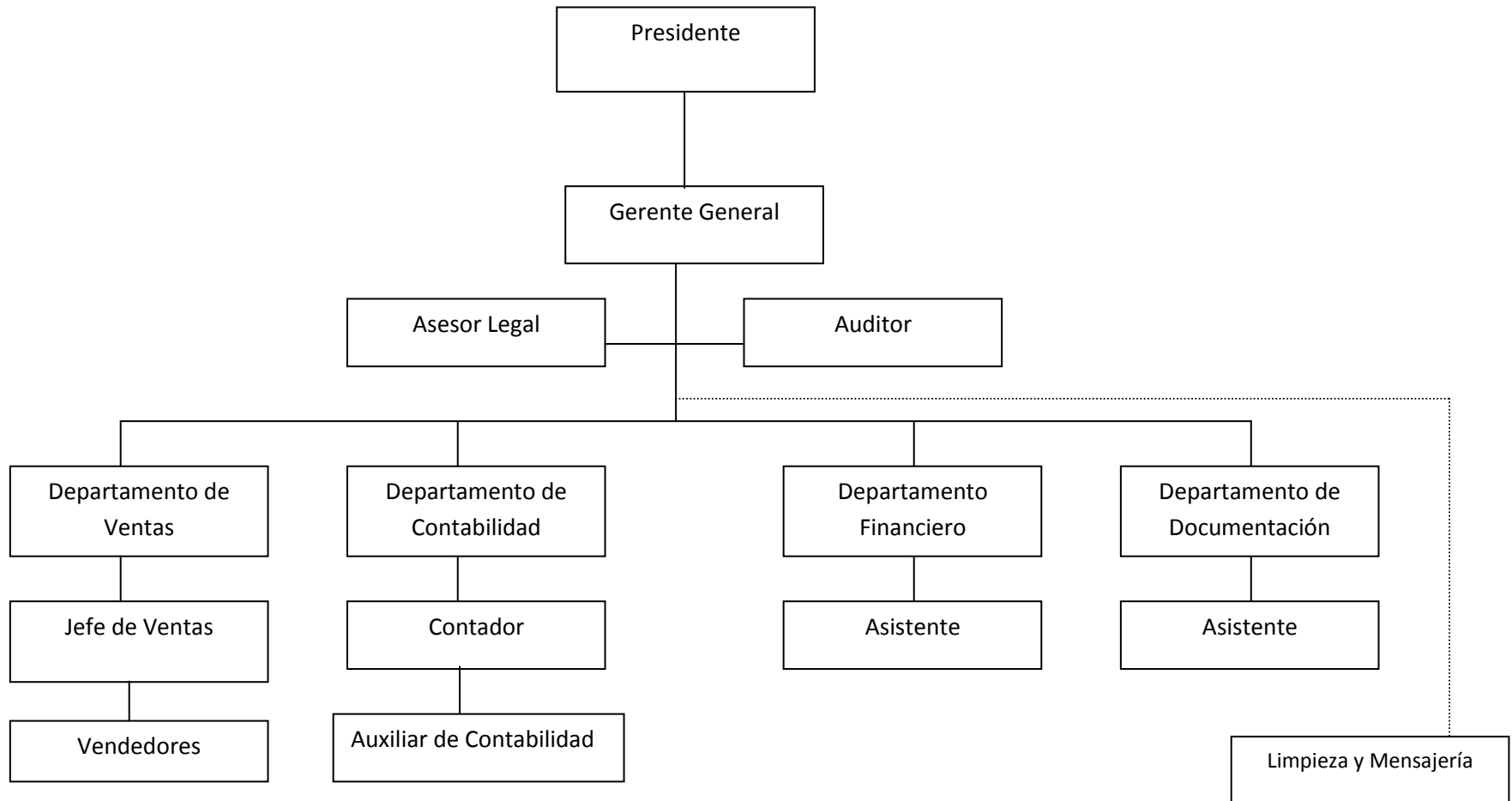
- Falta de eficiencia en los procesos operativos.
- Seguridad física y personal en caso de altercados.
- Falta de manual de operaciones.

**Amenazas**

- Presencia de productos asiáticos en el mercado.
- Inestabilidad política y económica del país.
- Estrategias agresivas de mercadeo de la competencia.
- Enfrentarnos a una competencia ya constituida que tiene mayor experiencia en la industria y que cuenta con mayores capitales como son todos los concesionarios.

## 1.9 Organigrama

### ORGANIGRAMA DE FADEM'S MOTOR



Fuente: Fadem's Motor C. Ltda.

## 1.10 Estructura Económica y financiera

### Balance General Empresa Fadem's motor

| FADEM'S MOTOR C.LTDA<br>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010-2011 |                   |                   |             |             |             |        |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| CUENTAS                                                                  | DIC-31/2011       | DIC-31/2010       | VARIACIONES |             | PORCENTAJES |        |
| ACTIVO                                                                   |                   |                   | Aumento     | Disminucio. | (+)         | (-)    |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                                                  | <b>1923271,82</b> | <b>1212304,12</b> | 710967,7    |             | 58,6%       |        |
| <b>DISPONIBLE</b>                                                        | <b>39038,79</b>   | <b>33108,49</b>   | 5930,3      |             | 17,9%       |        |
| Caja                                                                     | 200               | 657,75            |             | 457,75      |             | 69,6%  |
| Bancos                                                                   | 38838,79          | 32450,74          | 6388,05     |             | 19,7%       |        |
| <b>INVERSIONES</b>                                                       | <b>0</b>          | <b>0</b>          | 0           |             |             |        |
| Inversiones financ. Temporales                                           | 0                 | 0                 | 0           |             |             |        |
| <b>EXIGIBLE</b>                                                          | <b>1177800,64</b> | <b>959226,93</b>  | 218573,71   |             | 22,8%       |        |
| Clientes                                                                 | 1177955,17        | 954400,81         | 223554,36   |             | 23,4%       |        |
| Deudores Varios                                                          | 19,35             | 5000              |             | 4980,65     |             | 99,61% |
| (-) Provision Ctas incobrables                                           | -173,88           | -173,88           | 0           |             |             |        |
| <b>REALIZABLE</b>                                                        | <b>558757,73</b>  | <b>190908,9</b>   | 367848,83   |             | 192,7%      |        |
| Inventario Vehiculos                                                     | 558757,73         | 190908,9          | 367848,83   |             | 192,7%      |        |
| <b>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>                                          | <b>147674,66</b>  | <b>29059,8</b>    | 118614,86   |             | 408,2%      |        |
| Impuestos anticipados                                                    | 147674,66         | 29059,8           | 118614,86   |             | 408,2%      |        |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                                                       |                   |                   |             |             |             |        |
| <b>DEPRECIABLE</b>                                                       | <b>36138,37</b>   | <b>32440,11</b>   | 3698,26     |             | 11,4%       |        |
| Equipo de Oficina                                                        | 10618,64          | 10039,18          | 579,46      |             | 5,8%        |        |
| (-)Depreci.Acum.Equipo Oficina                                           | -4011,36          | -4011,36          | 0           |             |             |        |
| Muebles y Enseres                                                        | 27089,4           | 24770,6           | 2318,8      |             | 9,4%        |        |
| (-)Depreci.Acum.Muebles y Ens.                                           | -10414,97         | -10414,97         | 0           |             |             |        |
| Equipo de vigilancia y Seguridad                                         | 2153,87           | 2153,87           | 0           |             |             |        |
| (-)Depreci.Acum. Equipo Vigilan.                                         | 0                 | 0                 | 0           |             |             |        |
| Equipo de Computacion                                                    | 21851,73          | 21051,73          | 800         |             | 3,8%        |        |
| (-)Depreci.Acum. Equipo Comp.                                            | -20256,08         | -20256,08         | 0           |             |             |        |
| Totem publicitario                                                       | 9107,14           | 9107,14           | 0           |             |             |        |
| (-)Depreci.Acum. Totem Publici.                                          | 0                 | 0                 | 0           |             |             |        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                                      | <b>1959410,19</b> | <b>1244744,23</b> | 714665,96   |             | 57,4%       |        |
| <b>PASIVO</b>                                                            |                   |                   | 0           |             |             |        |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                                                  | <b>1406558,07</b> | <b>685143,55</b>  | 721414,52   |             | 105,3%      |        |
| Proveedores                                                              | 617400,68         | 3378,96           | 614021,72   |             | 18171,9%    |        |
| Prestamos Bancarios                                                      | 0                 | 0                 | 0           |             |             |        |
| Acreedores Varios                                                        | 702889,99         | 673542,53         | 29347,46    |             | 4,4%        |        |
| IESS por pagar                                                           | 1293,38           | 967,43            | 325,95      |             | 33,7%       |        |
| Retenciones a personal emplead.                                          | 0                 | 75                |             | 75          |             | 100%   |
| Gastos por pagar                                                         | 5627,28           | 0                 | 5627,28     |             | 100,0%      |        |
| Obligaciones Tributarias                                                 | 77696,11          | 5624,69           | 72071,42    |             | 1281,3%     |        |
| Beneficios Sociales por pagar                                            | 1650,63           | 1554,94           | 95,69       |             | 6,2%        |        |
| <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>                                              | <b>0</b>          | <b>0</b>          | 0           |             |             |        |
| Prestamos a Largo Plazo                                                  | 0                 | 0                 | 0           |             |             |        |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                                                      | <b>1406558,07</b> | <b>685143,55</b>  | 721414,52   |             | 105,3%      |        |
| <b>PATRIMONIO</b>                                                        | <b>552852,12</b>  | <b>559600,68</b>  |             | 6748,56     |             | 1,2%   |
| Capital Social                                                           | 18800             | 18800             | 0           |             |             |        |
| <b>APORTES Y RESERVAS</b>                                                | <b>503650,9</b>   | <b>503650,9</b>   | 0           |             |             |        |
| Aporte para futuras Capitalizaciones                                     | 500000            | 500000            | 0           |             |             |        |
| Reserva Legal                                                            | 3650,9            | 3650,9            | 0           |             |             |        |
| <b>RESULTADOS</b>                                                        | <b>30401,22</b>   | <b>37149,78</b>   |             | 6748,56     |             | 18,2%  |
| Utilidad Ejercicios Anteriores                                           | 7139,91           | 13570,27          |             | 6430,36     |             | 47,4%  |
| Utilidad del Ejercicio                                                   | 23261,31          | 23579,51          |             | 318,2       |             | 1,3%   |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>                                         | <b>1959410,19</b> | <b>1244744,23</b> | 714665,96   |             | 57,4%       |        |

## ANALISIS ECONOMICO DEL BALANCE GENERAL DE FADEM'S MOTOR

### INDICE DE SOLVENCIA

|                         | 2011              |                   | 2010              |                   |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <u>ACTIVO CORRIENTE</u> | <u>1923271,82</u> | <b>1,36736041</b> | <u>1212304,12</u> | <b>1,76941623</b> |
| <u>PASIVO CORRIENTE</u> | <u>1406558,07</u> |                   | <u>685143,55</u>  |                   |

### OPINION

Según el criterio universalizado se estipula al coeficiente entre 1 y 1.5 como indicador de equilibrio financiero normal para el capital Circulante, cuanto mas alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos a corto plazo. En el presente caso la empresa demuestra liquidez en el capital de trabajo ya que por cada USD \$ 1 de deudas u obligaciones a corto plazo la empresa tiene una capacidad de USD \$ 1,37 para cubrirlas

### INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATO O PRUEBA ACIDA

| ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS |                               |                   |                              |                  |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------|
| PASIVO CORRIENTE               |                               |                   |                              |                  |
|                                | 2011                          |                   | 2010                         |                  |
|                                | <u>1923271,82 - 558757,73</u> | <b>0,97010861</b> | <u>1212304,12 - 190908,9</u> | <b>1,4907755</b> |
|                                | 1406558,07                    |                   | 685143,55                    |                  |

### OPINION

Con esta razon se pretende medir la solvencia de la empresa de una manera mas rigurosa en virtud que los inventarios constituyen una parte menos liquida, pues requieren de un tiempo prudencial para su venta y su recuperacion en dinero efectivo. En este caso se observa que hay un decremento de un 34,9% con relacion al año 2010; por lo tanto por cada USD \$ 1 de obligaciones de corto plazo, la empresa tiene USD \$0,97 para cubrirlas.

### INDICE DE ENDEUDAMIENTO

| DICE DE ENDEUDAMIENTO       |                      | 2011            |                     | 2010              |
|-----------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|-------------------|
| <u>PASIVO CP+ PASIVO LP</u> | <u>1406558,07+ 0</u> | <b>2,544185</b> | <u>685143,55+ 0</u> | <b>1,22434367</b> |
| <u>PATRIMONIO</u>           | <u>552852.12</u>     |                 | <u>559600.68</u>    |                   |

### OPINION

Esta razón tiene por objeto demostrar la relacion que existe entre el Patrimonio de la empresa y el total de las obligaciones por pagar de corto y largo plazo. Se considera aceptable cuando el coeficiente no llega a 1.00. En este caso existe un incremento del 108% con relación al año 2010, y se puede observar que no esta dentro del rango requerido.

LA DEUDA CON TERCEROS ES MAYOR QUE EL CAPITAL DE LA EMPRESA

### INDICE DE RENTABILIDAD

| IDICE DE RENTABILIDAD         | 2011                  |               | 2010                  |                |
|-------------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|----------------|
| <i>UTILIDAD DEL EJERCICIO</i> | <i>23261,31 * 100</i> | <b>123,7%</b> | <i>23579,51 * 100</i> | <b>125,42%</b> |
| <i>CAPITAL SOCIAL</i>         | <i>18800</i>          |               | <i>18800</i>          |                |

### OPINION

La utilidad que se compara es antes de participación de trabajadores, impuestos y reservas.

El rendimiento del capital Social en promedio del 123,7% a favor de los socios, se puede considerar como aceptable.

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTACION TEORICA

### 2.1 Introducción

En el segundo capítulo realizaremos un análisis sobre los principales fundamentos y herramientas de auditoría; pues es importante contar con las bases teóricas que me guíen en el desarrollo de este examen especial administrativo.

El objetivo de este capítulo es analizar los conceptos claves de auditoría; auditoría de gestión, alcance y objetivos, tipos de auditoría, normas de auditoría generalmente aceptadas, principios, técnicas, procedimientos; todo lo relacionado al control dentro de una auditoría de gestión, grado de riesgos, así como indicadores de gestión; además se expondrá una breve explicación de los ocho componentes de control interno (COSO ERM), y por último se mencionará sobre el proceso del examen especial en sus cinco fases, a través de la descripción de las mismas.

### 2.2 Conceptos

Los conceptos que sirven de base para la realización de la monografía han sido tomados básicamente del manual de Auditoria de Gestión de la CGE, porque son conceptos teóricos que se pueden emplear tanto en la empresa pública y privada. Para los conceptos de las 5 E's, he tomado como referencia el libro de "Auditoria de Gestión" de Milton K. Maldonado, página 16.

**“Gestión:** es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

- **Control:** es el conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos
- **Control de gestión:** Es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Contraloría general del estado. “Manual de auditoría de Gestión”. Ecuador 2002

- **Elementos de gestión:** Es responsabilidad del auditor evaluar la gestión en cuanto a las cinco "E".

ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ETICA, ECOLOGIA.

**Economía:** se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

**Eficiencia:** consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y recursos humanos y financieros.

**Eficacia:** es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

**Ética:** parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.

**Ecología:** Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y a la propuesta de soluciones reales y potenciales.

- **Auditoría:** Es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.
- **Auditoría de Gestión.-** Es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, entidad excelencia y valoración de costos ambientales, con que son manejados a los recursos, la adecuación y habilidad de los sistemas de información y control.

**Alcance:**

La auditoría de gestión puede abarcar a toda una entidad o solo a una parte, pero este alcance cubre la cobertura a operaciones que se han sido ejecutadas o que están en ejecución.

También examina en forma detallada cada aspecto operativo, financiero y administrativo de la entidad.

Para determinar el alcance se debe considerar lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales, estructura organizativa, nivel jerárquico.
- Verificación del cumplimiento de las normas.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información.
- Control sobre la identificación de riesgos y adopción de medidas para eliminarlos.

#### **Objetivos de la auditoría de gestión:**

- Ser una herramienta que apoye a la gestión que realiza la administración a través de recomendaciones para el mejoramiento de la institución.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Determinar la racionalidad y confiabilidad del sistema de control interno.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.

### **2.3 Tipos de Auditoria**

Para explicar esta clasificación de los tipos de auditoría, se tomo como guía el libro de Milton K. Maldonado, "Auditoria de Gestión", página 14; del material de clase dictado por el Ingeniero Jorge Espinoza; y de la pagina web ([www.mitecnologico.com/Main/TiposDeAuditoría](http://www.mitecnologico.com/Main/TiposDeAuditoría)).

#### **POR EL LUGAR DE APLICACION**

- a. **Auditoría interna.-** Son los exámenes realizados por auditores de la unidad de auditoría interna que depende internamente de la entidad. El objetivo final es contar con un dictamen interno, que permita diagnosticar la actuación administrativa, operacional y funcional de empleados y funcionarios de las áreas, o de la entidad que se audita.

b. **Auditoría externa.-** Son los exámenes realizados por un auditor sin relación de dependencia a la entidad, quien emite una opinión independiente sobre el resultado de las operaciones y la validez del sistema de control que está operando en el área auditada. Entre las ventajas que tiene este tipo de auditoría tenemos:

- Es totalmente independiente y por lo tanto libre de cualquier injerencia por parte de las autoridades de la empresa auditada.
- Este tipo de auditorías puede estar apoyada por una mayor experiencia por parte de los auditores externos, debido a utilizan técnicas que ya fueron probadas en otras empresas con características similares.

Entre las desventajas tenemos:

- La información del auditor puede estar limitada debido a que conoce poco de la empresa.
- Altos costos.

EN FUNCIÓN DE SU NATURALEZA:

**Auditoría financiera.-** Su actividad evalúa e informa sobre la razonabilidad de la presentación y elaboración de los estados financieros correspondientes a un período de una entidad. El dictamen que presenta el auditor otorga fe a la confiabilidad de los estados financieros, y por consiguiente, de la credibilidad de la gerencia que los preparó.

La auditoría financiera se preocupa en determinar que los estados financieros reflejen cada una de las operaciones, de acuerdo con los principios contables que sirvieron para la elaboración de los estados.

**Auditoría de Gestión.-** Es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, entidad excelencia y valoración de costos ambientales, con que son manejados a los recursos, la adecuación y habilidad de los sistemas de información y control.

**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.

En esta auditoría se conjuga la participación de muchos profesionales de distintas especialidades, quienes aparentemente no tienen relación entre sí, pero al conjuntar sus trabajos contribuyen en gran medida a elevar los alcances y eficacia de la evaluación de todas las áreas de una misma empresa.

**Auditoría de gubernamental.-** Se dedica a observar el cumplimiento de las actividades de las entidades gubernamentales. La evaluación se ejecuta con el fin de evaluar el correcto desarrollo de las funciones de todas las áreas de las entidades gubernamentales, así como los métodos y procedimientos que regulan las actividades necesarias para cumplir con los objetivos gubernamentales.

En el artículo 13 de la ley orgánica de la contraloría general del estado dice: “ La contabilidad gubernamental, como parte del sistema de control interno, tendrá como finalidades establecer y mantener en cada institución del estado un sistema específico y único de contabilidad y de información gerencial que integre las operaciones financieras, presupuestarias, patrimoniales y de costos, que incorpore los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicables al sector público, y que satisfaga los requerimientos operacionales y gerenciales para la toma de decisiones, de conformidad con las políticas y normas que al efecto expida el Ministerio de Economía y finanzas”<sup>2</sup>.

**Auditoría de sistemas.-** Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas, en todos sus factores.

Es un control sistemático, especializado, que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa; dicha revisión se realiza de igual manera a la gestión informática, aprovechamiento de recursos, medidas de seguridad y los bienes necesarios para el funcionamiento del centro de cómputo.

---

<sup>2</sup> Registro oficial No 175. “Manual de auditoría gubernamental” Tomo 1 Quito- Ecuador 2005

Dentro de la auditoria de sistemas se puede realizar auditorías informáticas, auditorias con la computadora (software), sin computadora, auditoria a la gestión informática, a los sistemas de redes, auditoria ergonómica de los sistemas computacionales, etc.

**Examen Especial:** Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos de gestión, el cumplimiento de los disposiciones legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe.

## **2.4 Normas de Auditoria generalmente aceptadas (NAGA)**

Para la realización de este tema, se tomó en consideración el material de clase dictado por el Ingeniero Miguel Arpi.

### **NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA- GAAS)**

Las normas auditorias son directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la auditoria de estados financieros históricos. Ello incluye la consideración de capacidades profesionales como son la competencia y la independencia, los requisitos de informe y evidencia.

Las normas de auditoría generalmente aceptadas se resumen en tres categorías:

#### **a) Normas generales**

- La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor.
- En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores deben conservar una actitud mental independiente
- Debe tenerse cuidado profesional en el desempeño y planeación de la auditoria y en la preparación del informe.

#### **b) Normas sobre el trabajo de campo**

- El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si cuenta con ellos, deben ser supervisados de manera adecuada.

- Debe conocerse de manera detallada el control interno a fin de planear la auditoria y determinar la naturaleza y extensión de las pruebas que se desarrollaran
- Se debe tener suficiente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener una base razonable para emitir una opinión con respecto a los estados financieros que se auditan

**c) Normas sobre información**

- El informe debe manifestar si los estados financieros se presentan de conformidad con las normas de información financiera aplicables.
- En el informe se deben identificar aquellas circunstancias en las que no se haya observado los principios de manera coherente en el periodo actual con relación al periodo anterior.
- Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique otra cosa en el informe.
- El informe debe contener una opinión de los estados financieros, en su totalidad, o alguna indicación que no pueda emitirse una opinión

## **2.5 Principios de Auditoria**

Los principios básicos que rigen las responsabilidades profesionales de un auditor deben ser cumplidos en todas las auditorias. Los principios citados por el C.P.A Dr. Luis Rodríguez B. en su obra “Lea esto antes de empezar su auditoria “son:

- Integridad, Objetividad, e Independencia.- El auditor debe ser honesto, en su enfoque respecto a su trabajo profesional. Debe evitar prejuicios o tendencias que afecten su objetividad; debe mantener una actitud imparcial y libre de cualquier interés.
- Confidencialidad.- el auditor debe respetar la confidencialidad de la información que obtenga en el curso de su trabajo y no revelar la información a terceros.
- Habilidades y competencias.- La auditoría debe ser realizadas por un profesional y deberá poseer una amplia experiencia.  
El auditor requiere habilidades y competencias especializadas, que se obtienen a través del estudio y de cursos. Además se requiere estar al tanto de los progresos en la contabilidad y auditoría.

- Trabajo realizado por otros auditores.- Cuando el auditor realiza trabajos a través de asistentes, es responsable de expresar su opinión con respecto a la información.
- Documentación.- El auditor debe documentar aquellos asuntos que sean importantes para proporcionar evidencia de que la auditoría se llevó a cabo de acuerdo a normas.
- Planeación.- el auditor debe planear su trabajo para que le permita conducir una auditoría efectiva, de manera eficiente y oportuna. La planeación comprende: el conocimiento del cliente, políticas y procedimientos; establecer el grado de confianza que se espera tener en el control interno; determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría, coordinar el trabajo.
- Evidencia de auditoría.- El auditor debe obtener evidencia de auditoría suficiente y competente, a través de la aplicación de pruebas de cumplimiento y sustantiva, que le permitan obtener conclusiones.

## 2.6 Técnicas de Auditoría

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para 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 las citadas en el material de clase utilizada por el Ingeniero Miguel Arpi; Manual de Auditoría de Gestión de la CGE, página 56; Manual de Auditoría del Economista Teodoro Cubero, página 107 y 108; y del libro de Auditoría de gestión de Milton K Maldonado; entre las cuales tenemos:

- **Técnicas de verificación Ocular:**

- a) **Comparación.-** Es una técnica ocular que podemos definir como la “observación de similitud o diferencia de dos conceptos”.
- b) **Observación.-** Se considera como la técnica básica de más general utilización por parte del auditor, por medio de ella se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente relacionadas con la forma de realización de las operaciones, dándose cuenta personalmente de modo abierto sobre hechos de la entidad.

- c) **Revisión Selectiva.-** Consiste en pasar revista, es el examen rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son típicas o normales.
- d) **Rastreo.-** Consiste en seguir un proceso o grupo de procesos de un punto a otro, con el fin de determinar y evaluar su ejecución.

- **Técnicas de verificación Verbal:**

- a) **Indagación.-** Consiste en averiguar o requerir información sobre un hecho. Se puede obtener información verbal de los funcionarios y empleados de la empresa a través de averiguaciones y conversaciones.
- b) **Entrevista.-** Se realiza entrevistas a funcionarios de la entidad auditada, con la finalidad de obtener información que luego será confirmada y documentada,
- c) **Encuesta.-** Pueden realizarse directamente o por correo, con propósito de recibir información, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados serán tabulados.

- **Técnicas de verificación escrita:**

- a) **Análisis.-** Se puede definir como separar y evaluar los elementos que conforman una operación, transacción, proceso, con el propósito de establecer conformidad con criterios normativos y técnicos.
- b) **Confirmación.-** Comunicación independiente y por escrito, de parte de funcionarios y de fuente ajena a la entidad auditada, que se encuentra en condiciones de informar de una manera válida sobre la operación o transacción consultada. Confirmar en definitiva es obtener comprobación de una fuente distinta a la entidad bajo examen.
- c) **Conciliación.-** Significa poner de acuerdo, es decir, hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

- **Técnicas de verificación documental:**

- a) **Comprobación.-** Constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo.

- b) **Computación.-** Consiste en verificar la exactitud matemática de las operaciones o efectuar cálculos. Esta técnica prueba la exactitud aritmética de un cálculo, por lo tanto se requiere la utilización de otras técnicas para lograr determinar la validez de las cifras componentes de una determinada operación.

- **Técnica de verificación física:**

- a) **Inspección.-** La inspección involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores y similares.

Dentro de la auditoría de gestión existen otras técnicas como:

- Verificación, Investigación, Evaluación, Medición.

También se pueden aplicar determinadas prácticas como las siguientes:

- Síntomas, intuición, sospecha, síntesis, muestreo estadístico.

## **2.7 Procedimientos de Auditoria**

Según Carlos Slosse en un obra “Auditoria: un nuevo enfoque empresarial” nos dice: “Los procedimientos de auditoría pueden dividirse, según la evidencia que brindan, en procedimientos de cumplimiento y sustantivos”.

**PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO.-** Los procedimientos de cumplimiento proporcionan evidencia de que los controles clave existen y de que son aplicados efectiva y uniformemente. Aseguran o confirman la comprensión de los sistemas del ente, particularmente de los controles clave dentro de dichos sistemas, y corroboran su efectividad.

Entre los procedimientos que se pueden utilizar para obtener evidencia de control se encuentran:

- *Inspección de la documentación del sistema.-* La revisión de la documentación incluye el examen de manuales de operación, descripciones de tareas. Su uso más frecuente es en la etapa de planificación para una comprensión de los sistemas de información.

- *Pruebas de reconstrucción.*- Implica el seguimiento de transacciones, confirmando con los empleados las funciones realizadas y controles aplicados. Su uso más frecuente es en la etapa de planificación confirmando la comprensión del auditor de la forma en que operan los sistemas de una entidad; además ayuda a realizar evaluaciones de los sistemas de control, proporciona evidencia sobre la existencia de controles y funciones.
- *Observación de controles.*-Proporciona evidencia de que los controles existen, y operan de forma esperada; permiten verificar el cumplimiento de los controles a través de distintas pruebas.
- *Técnicas de datos de prueba.*-implican el ingreso de transacciones de prueba “ficticias” en los sistemas en los sistemas computarizados del ente y la comparación de resultados con los resultados predeterminados.

**PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS.**- Proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y saldos.

Entre los procedimientos que pueden utilizarse para obtener evidencia tenemos:

- *Indagaciones al personal de la empresa.*-consiste en obtener información por parte del personal oral o por escrito.
- *Procedimientos analíticos.*- implica el estudio y la evaluación de la información financiera, comparando con otros datos importante. Su uso más frecuente es ayudar a desarrollar el enfoque de auditoría en la planificación.
- *Inspección de los documentos respaldatorios.*- la inspección de documentos es una fuente de evidencia de auditoría altamente confiable.
- *Observación física.*- proporciona la evidencia más directa sobre la existencia, calidad y condición de los activos.
- *Confirmaciones externas.*- es una forma muy satisfactoria de obtener evidencia de auditoría, las confirmaciones pueden ser:

Positivas, negativas, directas, ciegas.

## **PAUTAS PARA LA SELECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA**

Los procedimientos a seleccionar deben estar de acuerdo con las definiciones obtenidas en la planificación esto lo manifiesta el autor Carlos Slosse:

- Naturaleza y grado del riesgo.
- Controles claves identificados

Al seleccionar el cumplimiento de los controles claves se debe seguir el siguiente orden:

- Controles gerenciales e independientes.
- Controles y funciones de procesamiento
- Controles para salvaguardas activos.

Aquí termina los dos documentos de la auditoría de Carlos Slosse: “Riesgos y procedimientos de auditoría”.

## **2.8 Control Interno**

En el manual de Auditoría de Gestión de la CGE, encontramos la siguiente definición.

### **Definición**

De acuerdo con el CORRE el control interno se define como:

“ El control interno es un proceso efectuado por el consejo de la 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:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Salvaguarda de los recursos; y
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.” <sup>3</sup>

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos que nos proporcionan una seguridad razonable para lograr los objetivos:

- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.

---

<sup>3</sup> CGE. “Manual de auditoría de Gestión”. Quito- Ecuador 2002



- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respalda.
- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y de operaciones.

Para que un sistema de control sea eficaz es necesario que se tome en cuenta lo siguiente:

- El control interno es parte del proceso de gestión por lo que sus componentes se deberán analizar en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla.
- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad aunque podrían ser distintos de tratarse.
- Existen factores para evaluar cada uno de los componentes.

#### **Componentes del COSO ERM:**

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que se utilizan para evaluar el control interno y determinar su efectividad, y son los siguientes:

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

**Grafico 2.1**



4

## **1. AMBIENTE DE CONTROL INTERNO.**

Tomado del Manual de Auditoria de Gestión de la CGE, pagina 37 y 38; el ambiente de control establece el tono de una organización, incluyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- **Integridad y valores éticos.-** Hace referencia a que los objetivos de una entidad están basados en juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento.
- **Autoridad y responsabilidad.-** Asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión.
- **Estructura Organizacional.-** Proporciona el marco en que se clasifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos.

<sup>4</sup>Federación de contadores profesionales del ecuador, Control de los recursos- Ecuador, 2006, pág. 36

- Políticas de personal.- Medida en que están vigentes las políticas y procedimientos adecuados para contratar, formar, remunerar a los empleados.

## 2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Para la realización de este componente se tomo como guía el Manual de Auditoria de Gestión del Economista Teodoro Cubero, y del material de clase de la Ingeniera Paola León.

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.

Dentro del marco de la definición de la misión y visión la gerencia establece las estrategias y los objetivos.

- La gestión integral de riesgo se asegura que la administración cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia.
- Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:
  - Estratégicos
  - Operacionales
  - Reporte o presentación de resultados
  - Cumplimiento.

**Objetivos estratégicos.-** son de alto nivel, están alineados con la misión de la entidad y le dan su apoyo. Reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

**Objetivos Operacionales.-** Representa la eficacia y eficiencia de las operaciones, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguardia de recursos. Los objetivos operativos deben reflejar los entornos empresarial, sectorial y económico en los que actúa la entidad.

**Reporte o presentación de resultados.-** Relativos a la fiabilidad de la información, incluyen información interna y externa, tanto financiera como no financiera.

**Objetivos de cumplimiento.-** Se refieren al cumplimiento de leyes y normas.

### 3. IDENTIFICACION DE EVENTOS

En este componente también se tomo como guía el Manual de Auditoría de Gestión del Economista Teodoro Cubero, y tomando como referencia la pagina del internet (<http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>).

Se entiende por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra u afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos.

Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no se sabe si alguno tendrá lugar, y de tenerlo, cuando será, ni su impacto exacto.

Para identificar eventos es importante conocer que los elementos que afectan a este componente son:

**Factores internos y externos.-** Provocan eventos que afectan o interfieren en la implantación de la estrategia y la consecución de los objetivos de la organización. Los factores externos más importantes son: económicos, medioambientales, sociales, políticos, tecnológicos. Los factores internos más importantes son: infraestructura, personal, procesos y tecnología.

**Identificación de eventos.-** Esta comprende una combinación de experiencias y técnicas, aquellas centradas en eventos pasados, y las técnicas que se centran en los riesgos futuros.

**Categorías de eventos.-** algunas entidades desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categorías, usando la jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego hacia los diferentes objetivos de las unidades operativas, para lograr un entendimiento de las relaciones entre eventos.

### 4. EVALUACION DE RIESGOS.

Fue tomado del material de clases de Auditoría de Gestión II.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan a la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva: probabilidad e impacto.

Probabilidad.- número de veces que se puede presentar el riesgo.

Impacto.- magnitud de la materialidad del riesgo.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual; el riesgo inherente es el que está presente en cualquier momento haya o no controles. El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección haya puesto en práctica el control.

**Los factores que afectan a este componente son:**

- Estimación de probabilidad e impacto.
- Evaluación de riesgos.
- Riesgos originados por los cambios.- La organización debe contar con mecanismos apropiados de investigación e información sobre los cambios que se operan en el mundo y en sus operaciones para preparar los niveles de respuesta que disminuye el riesgo.

## **5. RESPUESTA AL RIESGO**

En este componente se tomo en consideración el Manual de Auditoria de Gestión del Economista Teodoro Cubero página 86, y de la pagina web del instituto de auditores internos Ecuador.

Para decidir la respuesta a los riesgos se evalúa el efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.

### **Categoría de respuestas:**

**Evitar el riesgo.-** Salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable.

**Reducir los riesgos.-** fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio; diversificación de productos.

**Compartir los riesgos.-** el impacto de riesgo se reduce trasladando o compartiendo una parte del riesgo, esta se puede lograr con la compra de seguros contra perdidas, compartiendo el riesgo con acuerdos sindicales con clientes, proveedores u otros socios.

**Aceptar los riesgos.-** Auto- asegurarse contra perdidas, y aceptar el riesgo cuando la probabilidad e impacto es bajo.

#### **Decisión de respuestas:**

Para esto se debe tener en cuenta los costos y beneficios de las respuestas potenciales; y las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad.

### **6. ACTIVIDADES DE CONTROL**

Tomados del Manual de Auditoria de Gestión del Economista Teodoro Cubero pagina 87, del manual de Auditoría de Gestión de la CGE pagina 41.

Son políticas y procedimientos establecidos por la dirección como respuesta a los riesgos. Dentro de este componente se establece los siguientes factores:

**Integración con las decisiones sobre riesgo.-** luego de haber seleccionado las respuestas al riesgo, se establece actividades de control necesarias para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos.

**Principales actividades de control.-** Entre los tipos de control tenemos:

- **Control preventivo.-** son diseñados para evitar riesgos, errores, antes de que ocurran.
- **Control detectivo.-** Diseñados para detectar de forma rápida los riesgos, errores.
- **Control correctivo.-** Se realizan para remediar o reducir daños, como consecuencia de riesgos, errores ocurridos.

**Controles sobre los sistemas de información.-** aquí se toman en cuenta los controles generales y los de aplicación, y estos combinados con controles manuales operan juntos para asegurar la integridad, exactitud y validez de la información.

### **7. INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

Se tomó como referencia la pagina del instituto de auditores internos Ecuador (CORRE).

La información ya sea formal o informal es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y conseguir los objetivos.

Los principales factores que integran este componente son:

**Cultura de información en todos los niveles.-** Esto sensibiliza al personal sobre la necesidad de contribuir en el cumplimiento de los objetivos de sus unidades y en forma acumulada los objetivos de la organización.

**Herramienta para la supervisión.-** El objetivo de la información y comunicación es constituirse en una herramienta oportuna, ya que la información es la pauta para conocer la forma en que se ha ejecutado las actividades, objetivos, y se han alcanzado las metas y utilizado los recursos.

**Sistemas estratégicos e integrados.-** Los sistemas de información están totalmente integrados en la mayoría de las operaciones para controlar de forma más eficaz las actividades del negocio.

**Confiability de la información.-** La información debe ser oportuna y confiable asegurando el flujo de la información adecuada.

**Comunicación interna.-** la comunicación debe expresar lo siguiente:

Los objetivos de la entidad; importancia del control interno; riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad; lenguaje común de los controles frente a los riesgos, etc.

**Comunicación externa.-** Esta comunicación debe ser significativa, pertinente y oportuna, con los clientes, proveedores, etc.

## **8. SUPERVISION Y MONITOREO**

Una definición de actividades de monitoreo es: "Evaluación constante y periódica por parte de la administración de la eficacia del diseño y funcionamiento de la estructura del control interno para determinar si está funcionando de acuerdo con su objetivo y modificarlo cuando sea necesario"<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Arens, Alvin A. "Auditoria un enfoque integral". Mexico.11 ed. 2007

Es esencial monitorear los riesgos y la efectividad de las medidas de control para asegurar que el cambio de circunstancias no altera las prioridades de los riesgos.

Este componente se integra de los siguientes factores:

**Supervisión permanente.-** Son los directivos quienes llevan a cabo este tipo de supervisión.

**Supervisión interna.-** las evaluaciones del CORRE realizadas por la auditoría interna es importante porque de manera independiente puede evaluar la calidad de su diseño.

**Evaluación externa.-** se debe incorporar la necesidad de evaluación externas realizadas en forma periódica y que sirva para el diseño de las pruebas, y para informar a la dirección sobre la existencia de riesgos, errores, e irregularidades.

## **2.9 Métodos de Evaluación del Control Interno**

Existen algunos métodos que sirven para evaluar el control interno, y que fueron tomados del Manual de Auditoría de Gestión de la CGE, y del material de clase del Ingeniero Miguel Arpi; entre ellos tenemos:

- a) Cuestionarios.-** Consiste en diseñar preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa; si las respuestas son afirmativas indicara un punto optimo en la estructura de control interno y una respuesta negativa indica una debilidad.
- b) Flujo gramas.-** Describe la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como los procedimientos a través de los distintos departamentos.
- c) Descriptivo o Narrativo.-** Descripción detallada de los procedimientos más importantes del sistema que se está evaluando, estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros y departamentos que intervienen en el sistema.
- d) Matrices:** El uso de matrices permite una mejor localización de debilidades de control interno.

## **2.10 Riesgos de Auditoría de gestión.**

Tomado del Manual de Auditoría de Gestión de la CGE, pagina 51 y 52.



La auditoría debe planificarse de tal manera que se presenten expectativas razonables de detectar errores y omisiones.

En la auditoría de gestión se debe tener en cuenta tres componentes de riesgo:

Riesgo inherente, de control y de detección.

**Riesgo inherente.-** de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad.

**Riesgo de control.-** de que el sistema de control interno prevenga o corrija los errores.

**Riesgo de detección.-** posibilidad que el auditor no detecte errores significativos en la aplicación de los procedimientos.

Existen factores generalizados de riesgo de auditoría y son:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno.
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos.
3. Identificar la existencia o no de cambios reiterados en el nivel organizacional, por ejemplo la rotación del personal.
4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pasan inadvertidos debido a la complejidad, por ejemplo la naturaleza de las actividades.
5. Medir la importancia del tamaño de la auditoria haciendo referencia al número de personas, tanto de la empresa auditada, como de los auditores, reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
6. Determinar la importancia de la alta dirección, otorgándoles todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores.
7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores o no detectarlos debido al tiempo de preparación y ejecución de la auditoria que se haya planificado.

## **2.11 Parámetros e indicadores de gestión.**

Tomado del Manual de Auditoria de Gestión de la CGE, pagina 69 y 70.

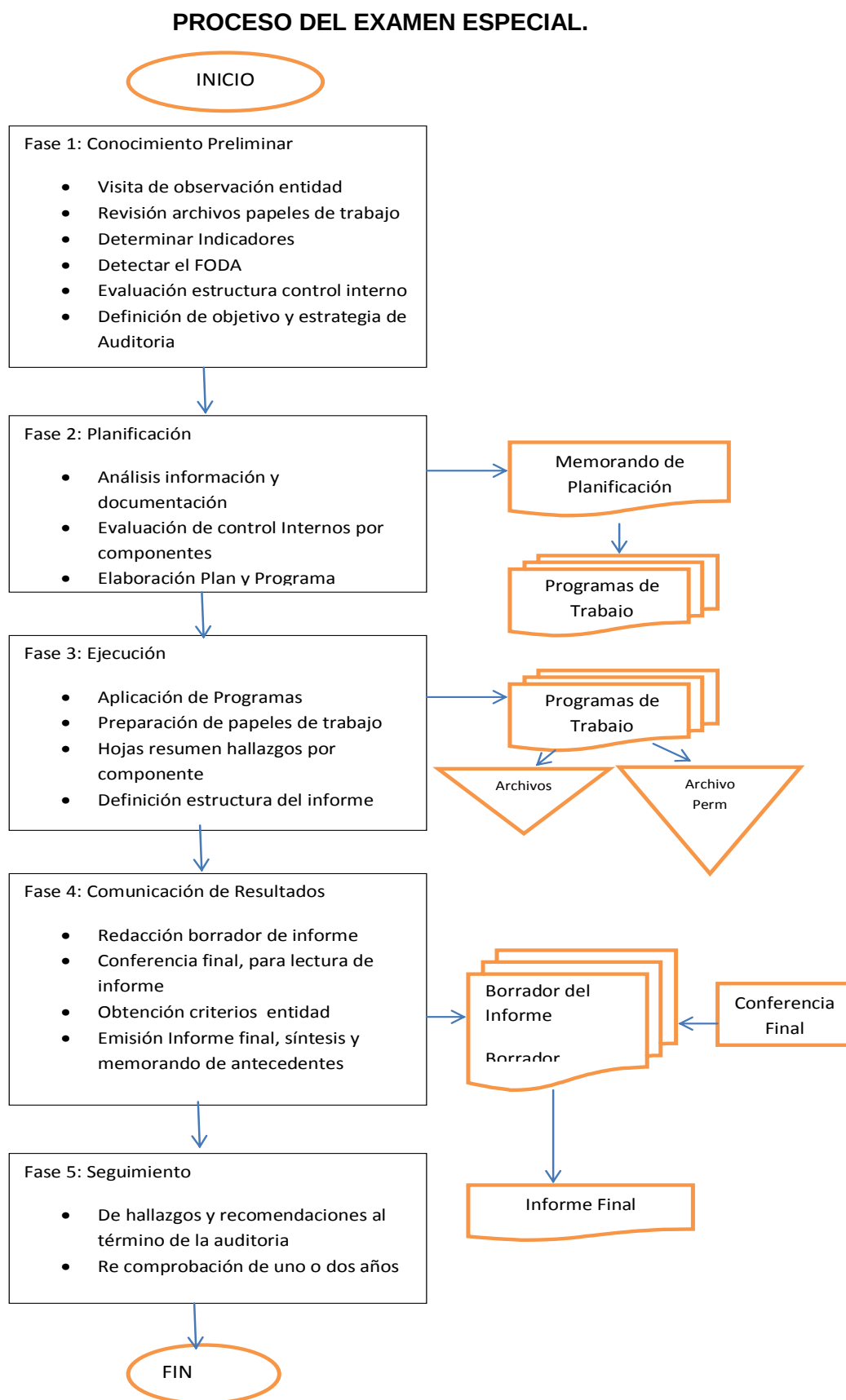
Para aplicar y conocer los indicadores de gestión es necesario que se encuentre implementado el control interno en la entidad.

CONTROL INTERNO + INDICADORES = CONTROL

El uso de indicadores en la auditoria permite:

- La eficiencia y economía en el manejo de recursos.
- 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, objetivos y las metas planteadas por la organización.

## 2.12 Proceso de examen especial Administrativo



**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado

Las fases de la auditoria fueron tomadas del manual de Auditoría de Gestión, de la Contraloría; por ser el documento de guía que he utilizado en la realización de esta monografía.

## **FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

Esta fase tiene el propósito de obtener la información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoria.

Entre las tareas que se cumplen dentro de esta primera fase tenemos:

- Visita a las instalaciones para visualizar el desarrollo y funcionamiento de las actividades.
- Revisión de los archivos, y los papeles de trabajo de auditorías anteriores, recopilación de documentación e información básica. Se debe tener un conocimiento acerca de la entidad de:
  - a) Misión, visión, objetivos, metas, planes y estrategias.
  - b) Las operaciones principales que realiza.
  - c) La situación financiera, estructura organizativa, clientes, etc.
- Determinar los indicadores de gestión, criterios, parámetros, los mismos que podrán ser comparados con resultados reales de sus operaciones y determinar si esos resultados son similares, superiores o inferiores a las expectativas.
- Detectar el FODA de la organización, para obtener ventaja de las fortalezas y oportunidades y reducir los posibles impactos negativos de las amenazas y debilidades.
- Evaluación de la estructura del control interno que permitirá recolectar información sobre el funcionamiento de controles ya existentes.
- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoria a realizarse.

## **FASE II: PLANIFICACION**

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar, la revisión debe estar basada en programas para los componentes, los procedimientos de auditoría, responsables, y fecha de ejecución

del examen, también se debe tener en cuenta el presupuesto de tiempo, costos para el desarrollo las siguientes tareas:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior; comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno.
- Evaluación de control interno relacionada con el área objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempos adicionales en la fase de ejecución. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores); b) De control (posibilidad que los controles internos no detecte errores significativos); c) De detección (Posibilidad de que el auditor no detecte errores significativos en la aplicación de los procedimientos).
- Con los resultados que se obtiene se planificara la auditoría de gestión y se preparará un informe sobre el control interno.
- A base de las fases 1 y 2 descritas, se prepara un memorando de planificación.
- Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética, y Ecología), por cada actividad a examinarse.

### **FASE III: EJECUCION**

En esta etapa se ejecuta propiamente la auditoria, aquí se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa.

Entre las actividades que realizan en esta fase tenemos:

- Aplicación de los programas específicos para cada componente, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría.
- Preparación de papeles de trabajo.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos por cada componente examinado, expresados en los comentarios, que deben ser comunicados a los funcionarios; los atributos de las hojas de hallazgos son: **condición**, la situación actual encontrada, **criterio**, lo que debió haber sido de acuerdo a bases legales, **causa**, lo que condujo a la situación actual, y **efecto**, los resultados obtenidos por falta de aplicación de los criterios.
- Definir la estructura del informe de auditoría.

#### **FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

En esta fase se prepara un informe final, el mismo que no solo revelara las deficiencias existentes, sino que contendrá los hallazgos positivos; en lo que se refiere a las conclusiones se expondrá de forma resumida el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, en la gestión de los recursos de la entidad; en esta fase se lleva a cabo las siguientes actividades:

- Redacción del informe de auditoría.
- Comunicación de resultados.

#### **FASE V: SEGUIMIENTO**

Luego de concluido la auditoría de gestión a la entidad, se debe elaborar un plan de trabajo para la implementación de recomendaciones, en donde deben incluirse un seguimiento para verificar el correcto cumplimiento de los correctivos y sugerencias incluidas en el informe final de auditoría.

Los auditores efectuaran el seguimiento de las recomendaciones con la finalidad de:

- Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe.
- Determinar el grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe.
- Establecer las responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su reparación o recuperación de los activos.

## **CAPÍTULO 3: EXAMEN ESPECIAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA FADEMS MOTOR C.LTDA**

### **3.1 Introducción**

Aquí se describe el proceso del examen, el cumplimiento de sus cinco fases, la elaboración de los papeles de trabajo, hojas de hallazgos, etc.

En la primera fase de conocimiento preliminar se expondrá la principal actividad que cumple Fadem's Motor, su estructura orgánica, antecedentes, la misión, visión, principios, organigrama, análisis FODA, indicadores de gestión, el cuestionario de control interno, y enfoque de la auditoria.

En la segunda fase que es la Planificación se programa todas las tareas que se desarrolla durante la investigación como son: la orden de trabajo definitiva, evaluación específica de control interno por subcomponentes, matriz de calificación y evaluación de áreas críticas por subcomponentes memorándum de planificación, programas de trabajo.

En la tercera fase que es la Ejecución, se cumplirá con lo planificado, dentro de esta fase tenemos: ejecución de programas de trabajo, papeles de trabajo, hojas de hallazgos, estructura del informe.

La cuarta fase de Comunicación de Resultados, está constituido por el informe final en donde se exhibirán los resultados de la investigación, así como las conclusiones y las recomendaciones que servirán para mejorar el desempeño de la empresa.

Finalmente tenemos la fase de Seguimiento y Monitoreo, aquí se realizara el cronograma de cumplimiento de aplicación de las recomendaciones.

### **3.2 Fase I: Conocimiento Preliminar**

Dentro de esta etapa se desarrolla las siguientes actividades:

- a) Visita a instalaciones con el objetivo de observar el funcionamiento de la empresa y la ejecución de las actividades en el departamento de ventas.

- b) Revisión de los archivos y documentos que sustentan el funcionamiento de la organización, como se encuentra estructurado, así como su situación financiera.
- c) Establecer los parámetros y elaborar los indicadores de gestión, que permitirá evaluar la gestión de la empresa.
- d) Efectuar un análisis de las fortalezas, debilidades, así como sus oportunidades y amenazas que influyen en el funcionamiento de la entidad.
- e) Evaluar la estructura del control interno.



## ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

**OFICIO No: 001**

Cuenca, 05 de Marzo de 2012

Señor:

Vicmar Sacoto S.

**Auditor operativo**

Presente

De mi consideración:

De conformidad con lo previsto en el diseño de monografía previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, dispongo a usted la realización del “Examen especial administrativo del área de ventas de Fadem’s Motor C. Ltda.

El alcance del examen cubre el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) del componente ventas; así como el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, y todas las acciones realizadas por la empresa, la evaluación preliminar del sistema de control interno. El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la entidad; estableciendo un tiempo máximo de 60 días para su ejecución.

Atentamente,

Sr. Fausto Salazar

GERENTE GENERAL

## NOTIFICACION DE INICIO DE AUDITORIA

OFICIO No: 002

**Asunto: NOTIFICACION DE INICIO DE EXAMEN**

Cuenca, 06 de Marzo de 2012

Señor:

Fausto Salazar Castro

**Gerente general de Fadem's Motor**

Presente

De mi consideración:

De conformidad con el convenio entre las partes notifico a usted, la ejecución del examen especial administrativo del departamento de ventas de Fadem's motor, por el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

Los objetivos generales del examen son:

Evaluar el sistema de control interno con el objeto de determinar su confiabilidad.

Realizar el estudio aplicando las fases del proceso para este tipo de examen

Evaluar la eficiencia del departamento de ventas al momento de ofrecer el producto.

Para esta labor de control agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Sr. Vicmar Sacoto

AUDITOR OPERATIVO

**NOTIFICACION DE INICIO DE AUDITORIA A LOS DIGNATARIOS,  
FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y DEMAS PERSONAS VINCULADAS  
CON EL EXAMEN**

**OFICIO No: 003**

**Asunto: NOTIFICACION DE INICIO DE EXAMEN**

Cuenca, 06 de Marzo de 2012

Señor:

Francis Salazar

JEFE DE VENTAS

**Presente**

**De mi consideración:**

De conformidad con el convenio entre las partes notifico a usted, la ejecución del examen especial administrativo del departamento de ventas de Fadem's motor, por el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

Los objetivos generales del examen son:

Evaluar el sistema de control interno con el objeto de determinar su confiabilidad.

Realizar el estudio aplicando las fases del proceso para este tipo de examen

Evaluar la eficiencia del departamento de ventas al momento de ofrecer el producto.

Para esta labor de control agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Sr. Vicmar Sacoto

AUDITOR OPERATIVO



P/T # 001

## CEDULA NARRATIVA

**Componente sujeto a examen:** Fadem's Motor C. Ltda.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

En el mes de Marzo se efectuó la visita a las instalaciones de la empresa Fadem's Motor en donde me entreviste con el señor Fausto Salazar gerente general y dueño de la empresa, quien dio su apoyo, y puso interés en el examen que se va a realizar en la empresa; en compañía de él recorrimos toda la empresa; y se pudo constatar que es una empresa que cuenta con una infraestructura moderna y apta para el desarrollo del negocio; también se pudo observar que cuenta con un sistema de cámaras de vigilancia en toda la compañía, además disponen de un guardia de seguridad las 24 horas del día; todo esto con el objetivo de salvaguardar los intereses tanto de los clientes como de los dueños de la empresa.

La empresa Fadem's motor cuenta con los departamentos: Financiero, Contabilidad, Cobranzas y departamento de ventas.

La actividad principal de este negocio es la comercialización de vehículos nuevos y usados, en todas las marcas, cuyo representante y jefe de ventas es el señor Francis Salazar, persona que colaboró con toda la información necesaria acerca de los vehículos que tienen a disposición, así como también nos facilitó la información necesaria acerca del estado de los vehículos, listado de precios y años, forma de pago y todo lo relacionado con su área.

Por otra parte, el propietario de la empresa nos facilitó la documentación que tenía disponible como la escritura pública y el acta de constitución de la compañía, así como los estados financieros de la empresa y la estructura organizacional de la empresa, además fui presentado ante los empleados de la empresa a quienes les encargó que me faciliten la información que pudiese necesitar en todo el proceso de mi investigación.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



**P/T # 002**

## **VISITA PREVIA**

**Componente sujeto a examen:** Fadem's Motor C. Ltda.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

**Nombre de la entidad:** FADEM'S MOTOR CIA LTDA

**Dirección:** AV ESPAÑA 15- 77 AL 16-49 GRANADOS

**Fecha de creación:** 3 de Abril del 2000.

### **Estructura organizacional:**

La estructura orgánica de Fadem's Motor C. Ltda., se encuentra conformada de la siguiente manera: Presidente, Gerente general, luego tenemos el departamento de ventas en este departamento tenemos al jefe de ventas y a sus respectivos vendedores.

Posee el departamento de contabilidad, aquí labora el contador general y un auxiliar; siguiendo con el organigrama tenemos el departamento financiero con su respectivo jefe, y cuenta con un asistente; por ultimo tenemos el departamento de documentación, aquí labora un asistente.

Adicionalmente se cuenta con la colaboración de una persona que se encarga de la limpieza y mensajería.

### **Objetivos de la entidad:**

- Ser una empresa dedicada a la importación, compra, venta, y comercialización de vehículos nuevos y usados
- Conocer las expectativas y necesidades de los clientes para poder satisfacerlos.
- Incrementar la riqueza de los socios y la productividad en la empresa.
- Determinar estrategias competitivas y que ayuden al desarrollo óptimo de las actividades cotidianas de la empresa.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



**P/T # 003**

## **VISITA PREVIA**

**Componente sujeto a examen:** Fadem's Motor C. Ltda.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

### **Funcionarios principales de la entidad**

|                                  |                  |
|----------------------------------|------------------|
| Sra. Sarvelia Jara Villavicencio | Presidenta       |
| Sr. Fausto Salazar Castro        | Gerente General  |
| Ing. Francis Salazar Jara        | Jefe de Ventas   |
| Ing. Jorge Vimos Andrade         | Contador General |
| Eco. Nube Sacoto                 | Jefe Financiera  |

### **Información financiera:**

Fadem's motor C. Ltda. Posee la siguiente estructura económica y financiera:

|            |             |
|------------|-------------|
| ACTIVOS    | 1'959410,19 |
| PASIVOS    | 1'406558,07 |
| PATRIMONIO | 552852,12   |
| UTILIDAD   | 23261,31    |

### **Sistema de Control Interno:**

No cuenta con un sistema de Control Interno en la entidad

#### **- Recursos**

Humanos: RESPONSABLES: VICMAR SACOTO

Materiales: 1 COMPUTADOR PORTATIL

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero

### **3.2.1 Información de la entidad.**

#### **Historia:**

La empresa abrió sus puertas el 3 de Abril de 2000. Empezó como sub-distribuidora de vehículos 0 Km. A inicios del mes de Junio de 2006 Fadem's Motor optó por ser una comercializadora de vehículos nuevos y usados de todas las marcas. La empresa poco a poco se ha ido posicionando en el mercado. Actualmente responde a las necesidades de brindar un servicio y producto eficaz, seguro, confiable, y eficiente diferenciándose así de la competencia.

#### **Misión:**

Brindar y otorgar al mercado automotor un producto y servicio de calidad garantizando así confianza y bienestar al mismo.

#### **Visión:**

Ser una empresa grande y reconocida a nivel nacional que supere día a día tanto necesidades como expectativas del consumidor en general.

#### **Principios**

Tener siempre presente que el cliente es lo más importante.

Buscar superioridad en todo lo que emprendamos.

No se privilegiará ni perjudicará a nadie por su ideología.

#### **Valores**

Confianza.

Honestidad.

Respeto.

Responsabilidad.

Seriedad.

Trabajo en Equipo

Tolerancia.

## Análisis FODA

| ESCALA DE CALIFICACION |   |
|------------------------|---|
| FACTORES INTERNOS      |   |
| DEBILIDAD CRITICA      | 1 |
| DEBILIDAD LEVE         | 2 |
| FORTALEZA MENOR        | 3 |
| FORTALEZA IMPORTANTE   | 4 |

| ESCALA DE CALIFICACION |   |
|------------------------|---|
| FACTORES EXTERNOS      |   |
| AMENAZA GRAVE          | 1 |
| AMENAZA LEVE           | 2 |
| OPORTUNIDAD MENOR      | 3 |
| OPORTUNIDAD DE ÉXITO   | 4 |

| ESCALA DE VALORACION       |         |
|----------------------------|---------|
| RESULTADO REGULAR- MALO    | 1 - 2.4 |
| MARGEN MINIMO DE SEGURIDAD | 2.5     |
| ÓPTIMO                     | 2.6 - 4 |



**MATRIZ DE FACTORES INTERNOS: FADEM'S MOTOR**

| ELEMENTOS                                                                                     | FACTOR    | CALIFI | PONDE. | CALIFICACION PONDERADA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|--------|------------------------|
| FALTA DE MANUAL DE OPERACIONES                                                                | DEBILIDAD | 1      | 10%    | 0,1                    |
| FALTA DE EFICIENCIA EN PROCESOS OPERATIVOS                                                    | DEBILIDAD | 1      | 10%    | 0,1                    |
| EXPERIENCIA Y CONTACTOS DIRECTOS YA EXISTENTES CON PROVEEDORES EN LO QUE RESPECTA A VEHICULOS | FORTALEZA | 4      | 20%    | 0,8                    |
| Financiamiento Directo y a largo Plazo                                                        | FORTALEZA | 4      | 20%    | 0,8                    |
| DESTREZA EN VENTA                                                                             | FORTALEZA | 4      | 20%    | 0,8                    |
| COBERTURA TOTAL DEL SEGURO EN EL PATIO                                                        | FORTALEZA | 4      | 10%    | 0,4                    |
| SEGURIDAD FISICA Y PERSONAL EN CASO DE ALTERCADOS                                             | DEBILIDAD | 2      | 10%    | 0,2                    |

**TOTAL 100% 3,2**

ES UN BUEN INDICADOR YA QUE LA EMPRESA SE ESTABLECE COMO FUERTE RESPECTO A LAS DEBILIDADES QUE POSEE AUNQUE SE TIENE QUE TRABAJAR EN PULIR UN POCO MAS DICHAS DEBILIDADES.

**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS: FADEM'S MOTOR**

| ELEMENTOS                                                                                                                                                 | FACTOR      | CALIF. | PONDE. | CALIFICACION PONDERADA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|--------|------------------------|
| FACILIDADES DE PAGO OTORGADAS A LOS CLIENTES                                                                                                              | OPORTUNIDAD | 3      | 17%    | 0,51                   |
| LA VENTA DE LOS PRODUCTOS SE COMERCIALIZAN TODO EL AÑO, POR LO TANTO LOS INGRESOS POR LA VENTAS SERAN CONSTANTES Y NO POR PERIODOS                        | OPORTUNIDAD | 4      | 30%    | 1,2                    |
| INESTABILIDAD POLITICA Y ECONOMICA DEL PAIS                                                                                                               | AMENAZA     | 1      | 17%    | 0,17                   |
| ESTRATEGIAS AGRESIVAS DE MERCADEO DE LA COMPETENCIA                                                                                                       | AMENAZA     | 2      | 9%     | 0,18                   |
| PRESENCIA DE PRODUCTOS ASIATICOS EN EL MERCADO                                                                                                            | AMENAZA     | 1      | 9%     | 0,09                   |
| APROVECHAR EN NUESTRO MEDIO, LA COSTUMBRE PRIMORDIAL DE LA SOCIEDAD, ES LA OBTENCION DE SU VEHICULO PROPIO                                                | OPORTUNIDAD | 3      | 8%     | 0,24                   |
| ENFRENTARNOS A LA COMPETENCIA YA CONSTITUIDA QUE TIENE MAYOR EXPERIENCIA EN LA INDUSTRIA Y QUE CUENTE CON MAYORES CAPITALES COMO TODOS LOS CONCESIONARIOS | AMENAZA     | 2      | 10%    | 0,2                    |

**TOTAL 100% 2,59**

EXISTE UN MARGEN MINIMO DE SEGURIDAD, POR LO QUE SE DEBE TRABAJAR EN REDUCIR LOS RIESGOS DE AMENAZAS A LA EMPRESA PARA LLEGAR A TENER UN NIVEL OPTIMO

### 3.2.2 Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión se los aplica específicamente en el subcomponente servicio al cliente, los mismos que realizaré como están indicados a continuación; y por otro lado en el subcomponente, inventario de vehículos, los indicadores a utilizar serán los que se indican a continuación:

#### **SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE**

- **Utilización de horas trabajadas:** Este indicador nos sirve para saber cuántas de las horas trabajadas, los empleados utilizan para atender a los clientes.

**Porcentaje de horas trabajadas** =  $(\text{Horas trabajadas} / \text{Horas asignadas}) \times 100$ .

- **Calidad del personal de ventas:** Este indicador nos sirve para conocer cuántas personas que laboran en el área posee un nivel académico, con títulos universitarios.

**Evaluación del personal de ventas** =  $(\text{Personal con título universitario} / \text{Total del personal}) \times 100$ .

- **Eficiencia:** Este indicador nos sirve para conocer qué tiempo utilizan los vendedores de su tiempo programado en cada cliente.

**Eficiencia** =  $(\text{Tiempo utilizado para cada cliente} / \text{Tiempo programado para cada cliente}) \times 100$

#### **SUBCOMPONENTE: INVENTARIO DE VEHICULOS**

- **Rotación de inventarios:**

**Rotación de inventarios:**  $(\text{Costo de Ventas} / \text{Saldo medio de Inventario})$

- **Prueba acida:**

**Prueba acida** =  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$

#### **SUBCOMPONENTE: PUBLICIDAD**

- **Gasto de publicidad:  $(\text{Monto pagado} / \text{Monto presupuestado}) \times 100$**

**Gasto de publicidad:** Este indicador nos ayudara a conocer cuánto se ha pagado por publicidad, de acuerdo al monto.

### 3.2.3 Evaluación preliminar del control interno

| EVALUACION PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO                                          |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |    |     |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----|------------------|
|  |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |    |     |                  |
| AMBIENTE INTERNO DE CONTROL                                                       |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |    |     |                  |
| No                                                                                | FACTOR                                  | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | SI | NO | N/A | OBSERVACIONES    |
| 1                                                                                 | Integridad y valores Éticos.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posee FADEM'S MOTOR un código de Ética?</li> <li>✓ Las relaciones con los empleados, clientes acreedores, auditores, etc. se basan en la honestidad y equidad.</li> <li>✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.</li> <li>✓ Los funcionarios y empleados, presentan denuncias sin temor a represalias.</li> <li>✓ ¿Se cuenta con mecanismos para la protección del denunciante sobre posibles hechos fraudulentos?</li> <li>✓ ¿La empresa posee un reglamento interno?</li> <li>✓ ¿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?</li> </ul> | X  | X  |     | Está en proceso. |
| 2                                                                                 | Filosofía y Estilo de la Alta Dirección | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | X  |    |     |                  |

|   |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |  |  |
|---|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
|   |                                              | <p>extremadamente prudente a la hora de aceptarlos?</p> <p>✓ ¿Los Directivos Departamentales, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?</p> <p>✓ ¿El gerente cuida la imagen institucional?</p> <p>✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?</p> | X |   |  |  |
| 3 | Estructura Organizativa                      | <p>✓ ¿Existen manuales de procesos?</p> <p>✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?</p> <p>✓ ¿Existe comunicación interna y externa?</p>                                                                                                                                                                                 | X | X |  |  |
| 4 | Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida | <p>✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?</p> <p>✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?</p> <p>✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?</p>                                  | X | X |  |  |
| 5 |                                              | <p>✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?</p> <p>✓ ¿Existen políticas y</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |   | X |  |  |

|   |                                |                                                                                                                                                                                                            |   |   |  |  |
|---|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
| 5 | Gestión del Capital Humano     | procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?                                                                                                                 | X |   |  |  |
|   |                                | ✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias?                                                                                                                                                                    | X |   |  |  |
|   |                                | ✓ Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo.                                                                                                                                       | X |   |  |  |
|   |                                | ✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados?                                                                                                                                                           | X |   |  |  |
|   |                                | ✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?                                                                                                                                        | X |   |  |  |
|   |                                | ✓ Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?                                                                                                                          |   | X |  |  |
|   |                                | ✓ La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos de personal.             |   | X |  |  |
| 6 | Responsabilidad, Transparencia | ✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación? | X |   |  |  |
|   |                                | ¿La Institución cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?                                                                                                        |   |   |  |  |
| 6 | Responsabilidad, Transparencia | ✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de                                                                                                                      | X |   |  |  |



|   |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                     |   |  |  |
|---|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|--|--|
|   |                                                     | acciones correctivas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                     | X |  |  |
| 8 | Objetivos Específicos                               | <p>✓ Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la Institución?</p> <p>✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos Institucionales?</p> <p>✓ ¿El personal de la Institución participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?</p> <p>✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados?</p>                                                                                                                                                                                                                                     | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> |   |  |  |
| 9 | Relación entre objetivos y componentes del COSO ERM | <p>✓ ¿Existe compromiso del gerente y de los jefes departamentales para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del COSO ERM establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?</p> <p>✓ Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos y de cumplimiento con los componentes del COSO ERM, en todos los niveles organizacionales?</p> <p>✓ Existe rotación del personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de FADEM'S MOTOR en la prestación de sus</p> | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>          |   |  |  |

|                                  |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                     |  |  |  |
|----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--|--|--|
|                                  |                                         | servicios?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |  |  |  |
| 10                               | Consecución de Objetivos                | <p>✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles Institucionales?</p> <p>✓ ¿La Institución cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y Recomendaciones?</p> <p>✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?</p> <p>✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?</p>   | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> |  |  |  |
| 11                               | Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia | <p>✓ ¿Apoyo del Gerente y Directivos Departamentales para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?</p> <p>✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?</p> <p>✓ Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?</p> <p>✓ Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.</p> | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> |  |  |  |
| <b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b> |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                     |  |  |  |
|                                  |                                         | ✓ ¿FADEM'S MOTOR cuenta con el apoyo de personal capacitado para                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                     |  |  |  |



|                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |                     |  |  |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|--|--|
| 12                           | Factores Internos y Externos | <p>determinar los factores de riesgo internos y externos?</p> <p>✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?</p> <p>✓ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?</p> <p>✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?</p>    | X<br><br>X<br><br>X<br><br>X |                     |  |  |
| 13                           | Identificación de Eventos    | <p>✓ Existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos?</p> <p>✓ Los empleados participan en la identificación de eventos?</p> <p>✓ Se ha implantado técnicas para identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, entrevistas?</p> <p>✓ Se dispone de mecanismo de actualización e investigación de nuevos eventos?</p> | X<br><br>X<br><br><br>X      | X<br><br><br>X      |  |  |
| 14                           | Categorías de Eventos        | <p>✓ ¿Dentro de la entidad se categoriza los eventos?</p> <p>✓ ¿La administración muestra apoyo a las acciones orientadas a categorizar eventos?</p> <p>✓ Se cuenta con una metodología específica para ordenar los eventos identificados?</p>                                                                                                                                   | X<br><br>X<br><br>X          | X<br><br>X<br><br>X |  |  |
| <b>EVALUACION DE RIESGOS</b> |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |                     |  |  |
|                              |                              | ✓ ¿Existe una metodología para establecer las                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              | X                   |  |  |

|                                |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |  |
|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|--|
| 15                             | Estimación de Probabilidad e impacto | <p>probabilidades e impactos de los eventos?</p> <p>✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos de la organización?</p> <p>✓ Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cuantitativos y cualitativos.</p> |   | X |   |  |
| 16                             | Evaluación de riesgos                | <p>✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?</p> <p>✓ ¿Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?</p> <p>✓ ¿Son suficientes los recursos utilizados para evaluar los riesgos?</p> <p>✓ ¿Se elabora un informe sobre los resultados de la evaluación de riesgos?</p>     | X | X | X |  |
| 17                             | Riesgos orientados por los cambios   | <p>✓ ¿Se promueve la investigación de posibles eventos que puedan afectar a la entidad?</p> <p>✓ ¿Considera usted que la entidad está preparada para responder eficaz y eficiente ante los cambios?</p> <p>✓ ¿La información interna y externa permite identificar hechos que puedan generar cambios?</p>                                                      | X | X | X |  |
| <b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b> |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |  |
|                                |                                      | ✓ ¿Se dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar,                                                                                                                                                                                                                                                                                          | X |   |   |  |

|                               |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |                           |
|-------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---------------------------|
| 18                            | Categorías de respuestas                         | <p>reducir, compartir y aceptar los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de las alternativas?</p> <p>✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por FADEM'S MOTOR?</p> <p>✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?</p> | X | X |   |                           |
| 19                            | Decisión de respuestas                           | <p>✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?</p> <p>✓ ¿La evidencia que respalda las decisiones tomadas, es confiable?</p> <p>✓ ¿Se propicia la participación de los niveles de la organización, para que sugieran sobre la decisión que consideran más adecuada?</p> <p>✓ ¿Se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas?</p>                                        | X | X | X | En los niveles superiores |
| <b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b> |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |                           |
| 20                            | Integración con las decisiones sobre los riesgos | <p>✓ ¿Existe departamento de Auditoria o Similar?</p> <p>✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Las actividades de control, han sido fijadas considerando las decisiones adoptadas sobre los riesgos?</p>                                                                          | X | X | X |                           |
|                               |                                                  | ✓ ¿La dirección apoya el                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |   |   |                           |

|                                   |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                              |   |  |  |
|-----------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---|--|--|
| 21                                | Principales actividades de control          | <p>diseño y la aplicación de los controles?</p> <p>✓ ¿Se busca incorporar los controles a los distintos procesos?</p> <p>✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?</p> <p>✓ ¿Los empleados se encuentran involucrados en la incorporación de controles?</p> <p>✓ Existen sistemas de comunicación para informar sobre las actividades de control?</p>                                                                     | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> |   |  |  |
| 22                                | Controles sobre los sistemas de información | <p>✓ ¿La entidad ha elaborado un plan estratégico de tecnología de información?</p> <p>✓ ¿La administración promueve el desarrollo de tecnología de información?</p> <p>✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?</p> <p>✓ Se comunica eficientemente a los empleados sobre los planes y avances de la tecnología de la información?</p> | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>          | X |  |  |
| <b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b> |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                              |   |  |  |
|                                   | Cultura de                                  | <p>✓ ¿Existen políticas Institucionales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                              | X |  |  |

|    |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |   |  |                   |
|----|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|-------------------|
| 23 | Información en todos los Niveles   | <p>✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?</p> <p>✓ Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible a tiempo oportuna, datos actualizados y que correspondan a las fechas recientes.</p> | X |   |  |                   |
| 24 | Herramienta para la Supervisión    | <p>✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?</p> <p>✓ ¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?</p>                                                                                                                                  | X | X |  |                   |
| 25 | Sistemas Estratégicos e Integrados | <p>✓ ¿Los sistemas de información han sido elaborados considerando la integración de todas las operaciones de la entidad?</p> <p>✓ ¿Se proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de los sistemas de información?</p>                                                                                                                                                                                                    | X | X |  |                   |
| 26 | Confiabilidad de la información    | <p>✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?</p> <p>✓ ¿Se realiza con</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | X | X |  | Una vez al año se |

|                                |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                         |  |                                 |
|--------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------|--|---------------------------------|
|                                |                        | frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?<br><br>✓ ¿Se llevan a cabo auditorías internas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     | X                                       |  | realizan auditorías financieras |
| 27                             | Comunicación Interna   | ✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?<br><br>✓ ¿La alta dirección atiende las propuestas del personal respecto de mejoras de servicio?<br><br>✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?                                                                                                                                                                                                                                               | X<br><br>X<br><br>X |                                         |  |                                 |
| 28                             | Comunicación externa   | ✓ ¿Se actualiza permanentemente la página web de Fadem's Motor?<br><br>✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de los clientes, proveedores, entre otros?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | X<br><br>X          | X                                       |  |                                 |
| <b>SUPERVISION Y MONITOREO</b> |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                         |  |                                 |
| 29                             | Supervisión Permanente | ✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?<br><br>✓ ¿Los Jefes Departamentales deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno?<br><br>✓ ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?<br><br>✓ ¿Los auditores y |                     | X<br><br>X<br><br><br><br><br><br><br>X |  |                                 |

|    |                     |                                                                                                                                                                                                                                           |                     |   |  |                            |
|----|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|--|----------------------------|
|    |                     | asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?                                                                                                             | X                   |   |  |                            |
| 30 | Supervisión Interna | ✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?<br>✓ ¿Existe planes de acción correctiva?<br>✓ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?                               | X<br><br>X          | X |  | De auditorías financieras. |
| 31 | Supervisión externa | ✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos y externos y SRI?<br>✓ ¿En la entidad se efectúan auditorías externas?<br>✓ ¿Los informes de auditoría externa son remitidos a todos los niveles correspondientes? | X<br><br>X<br><br>X |   |  |                            |

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero

**Realizado:** Vicmar Sacoto

**NOTA:** Las preguntas para realizar la evaluación preliminar de Control interno, se los planteó en base a los requerimientos y características de la empresa Fadem's Motor C. Ltda, objeto de este análisis.

## **INFORME CONTROL INTERNO COSO ERM**

De la evaluación practicada al sistema de control interno de la empresa Fadem's Motor, a base del modelo COSO ERM se determinó lo siguiente:

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

#### **Aspectos Positivos:**

A pesar de que no se cuenta con un código de ética, las relaciones con los empleados, clientes, acreedores, auditores se han basado siempre en la honestidad y equidad.

La administración está constantemente incentivando a su personal, de esta manera les motiva para que ellos cumplan bien sus funciones asignadas y de esta forma alcanzar los objetivos bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía; de esta forma el gerente cuida la imagen de la constitución.

Se puede observar que la administración está cumpliendo con todos sus derechos y responsabilidades, de acuerdo a los estatutos de la empresa, razón por la que ellos realizan reuniones frecuentes con todos los jefes departamentales para analizar la información y tomar las mejores decisiones en beneficio de la institución

Existe una buena comunicación tanto interna como externa de la empresa.

La empresa de acuerdo a su tamaño cuenta con el número de personal adecuado, los mismos que realizan de la mejor forma su trabajo con toda la responsabilidad y delegación de autoridad.

La empresa cuenta con políticas y procedimientos para la contratación, promoción y remuneración de los empleados, así como también se aplican sanciones disciplinarias.

Es importante recalcar que la empresa para la contratación de sus trabajadores revisan los expedientes y a los candidatos para la selección y contratación del personal; para ellos lo importante es que tengan experiencia específicamente para el departamento de ventas; los mismo que se les concede un adicional al sueldo de acuerdo al número de ventas que tenga, para que de esta forma el empleado se sienta comprometido por mejorar aún más su desempeño y de esta forma se puede lograr sus objetivos y metas propuestas de la empresa.

#### **Aspectos negativos:**

La empresa no posee un código de ética; por lo tanto no se incorporan en los procesos y el personal. Sin embargo la administración predica a sus empleados una cultura de valores en base a la honestidad y equidad.



No posee un reglamento interno, pero está en proceso de revisión.

No se han establecido mecanismos para proteger a los denunciantes, debido a que no se han presentado hechos fraudulentos que pongan en peligro a la empresa por parte de los empleados.

No existen manuales de procesos.

No hay normas, procedimientos y métodos de evaluación para la selección, contratación y capacitación del personal.

La entidad no cuenta con un departamento de recursos humanos; por lo tanto no se cuenta con políticas de clasificación, valoración y selección del personal

No se establecen objetivos con indicadores de rendimiento

### **Conclusión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta evaluación, se puede concluir que el ambiente de trabajo interno de la empresa funciona de una forma razonable, pues existen aspectos positivos considerables con respecto a los negativos; sin embargo existen puntos claves que se deberían tomar en cuenta a fin de fortalecer los mismos.

### **Recomendación No 1:**

Que la administración realice los cambios necesarios tomando en cuenta los aspectos negativos que tiene y sepa corregirlos, y de esa manera a través de esos cambios mejoren la gestión de la administración de la empresa en lo referente a este componente.

## **2. Establecimiento de objetivos:**

### **Aspectos Positivos:**

La empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente; la empresa además cuenta con misión, visión y objetivos; los mismos que son comunicados y cumplidos por todos los empleados; y a su vez los resultados obtenidos de las actividades son informados oportunamente.

La empresa cuenta con el apoyo del gerente, los jefes departamentales y auditores externos, principalmente en lo relativo a la mejora de las deficiencias y procede a cumplir con las recomendaciones propuestas por los auditores independientes ó externos.

**Aspectos negativos:**

Fadem's Motor no ha formulado indicadores de gestión institucionales que permitan cuantificar las metas, actividades y objetivos planificados con lo ejecutado

No existe un conocimiento de la organización de los elementos del COSO ERM establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar.

No existe rotación de los empleados que laboran específicamente en el departamento de ventas; ya que ellos cumplen su función específica asignada que es la atención al cliente.

No existe fijación de riesgos aceptados, ni supervisión para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo.

**Conclusión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta evaluación del componente de establecimiento de objetivos, se puede concluir que la administración no tiene un conocimiento de los componentes del COSO ERM, y que la estructura orgánica no se encuentra establecida de acuerdo a este componente.

**Recomendación No 2:**

Que la administración conjuntamente con los jefes departamentales deben revisar y ponerles al tanto a los empleados sobre el documento del COSO ERM, y luego proceder a realizar una nueva reestructuración y diseño de los puntos que le faltan por cumplir a la organización.

**3. Identificación de Eventos:****Aspectos Positivos:**

Existe un total compromiso de toda la organización, es decir del gerente, jefes departamentales, empleados; para identificar factores internos y externos de riesgo que perjudiquen al desarrollo organizacional.

**Aspectos negativos:**

No existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos, ni se han categorizado los eventos, por lo que la administración no muestra apoyo en lo que se refiere a categorizar los eventos.

La administración no se ha preocupado por la investigación y desarrollo de nuevas técnicas, aplicaciones, que permiten estar a la par de los cambios e innovaciones tecnológicas.

**Conclusión:**

Podemos concluir que a pesar de que existe un apoyo total de toda la organización para identificar los eventos, estos no se pueden llevar a cabo por que no existen mecanismos, ni tampoco se ha desarrollado nuevas técnicas que permitan estar a la par de los cambios e innovaciones tecnológicas.

**Recomendación 3:**

Que la administración se preocupe por desarrollar nuevas técnicas y mecanismos en el menor tiempo posible que permitan identificar eventos.

**4. Evaluación de riesgos:****Aspectos Positivos:**

La administración promueve la investigación de los posibles eventos que puedan afectar a la empresa, además está preparada para responder de manera eficaz y eficiente ante cualquier cambio que podría presentarse.

**Aspectos negativos:**

En la empresa no se ha definido una metodología que permita obtener datos estadísticos relativos a la probabilidad de ocurrencia de eventos y sus impactos posteriores.

La información con la que cuenta la entidad no permite una evaluación oportuna de los riesgos, además no son suficientes los recursos para evaluar los mismos

**Conclusión:**

Como resultado de este análisis se concluye que dentro de este componente los aspectos negativos son superiores a los positivos, de ahí que la empresa debe tomar más atención en lo que se refiere a la evaluación de riesgos para minimizar su probabilidad e impacto de los mismos.

**Recomendación No 4:**

La administración debe proponer alternativas a través de una metodología que permita obtener datos estadísticos relativos a la probabilidad de ocurrencia de eventos y sus impactos posteriores.

## **5. Respuesta a los riesgos:**

### **Aspectos Positivos:**

La empresa dispone mecanismos para analizar alternativas de compartir, reducir, evitar aceptar el riesgo, al mismo tiempo existe apoyo de la administración orientada al estudio de las alternativas, así como están pendientes de cualquier riesgo que pueda presentarse;

### **Aspectos Negativos:**

La administración no determina la cartera de riesgos.

### **Conclusión:**

Se puede concluir que la administración apoya al estudio de las alternativas, y está pendiente de cualquier riesgo que pueda presentarse, y cuentan con mecanismos para analizar alternativas al riesgo, de evitar y compartir los riesgos.

### **Recomendación No 5:**

Poner énfasis en esta actividad de respuesta a los riesgos para evitar problemas serios que puedan afectar a la actividad principal de la entidad.

## **6. Actividades de control:**

### **Aspectos Positivos:**

La empresa apoya al diseño y aplicación de controles a través de un plan de tecnología de información lo que se puede ver plasmadas en la adquisición del sistema informático que controla mediante cámaras el funcionamiento de cada área.

El gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control en toda la organización.

### **Aspectos negativos:**

La empresa no posee un departamento de auditoría interna.

### **Conclusión:**

Como se puede observar en este componente, la empresa emite políticas y procedimientos de control lo cual es positivo para la empresa, ya que tiene un mayor control de sus actividades.

**Recomendación No 6:**

Que la empresa siga innovando nuevas políticas de control, y también se le sugiere que tome en cuenta la creación de un departamento de auditoría interna.

**7. Información y comunicación:****Aspectos Positivos:**

Los informes reúnen atributos como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información a tiempo oportuna, datos actualizados; además se suministra la información a las personas adecuadas.

Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones permitiendo que en tiempo real la administración acceda a la información financiera y operativa para controlar las actividades empresariales.

**Aspectos negativos:**

No se ha establecido comunicación en sentido amplio que facilite la circulación de la información tanto formal e informal en las direcciones.

No se han llevado a cabo auditorías internas, puesto que la empresa no dispone de este departamento, sin embargo si se han realizado auditorías externas de tipo financiero.

No se actualiza la página web de Fadem's Motor.

**Conclusión:**

Como Fadem's motor no cuenta con un departamento de auditoría, no se han llevado a cabo este tipo de auditorías.

A pesar de que la empresa cuenta con sistemas informáticos oportunos para proveer información de datos; existen pocos canales de comunicación que permitan transmitir a los clientes y proveedores la información.

**Recomendación No 7:**

Como existen pocos canales de información se sugiere reforzar los mismos, y crear nuevos canales que tener una comunicación amplia en todos los aspectos; además se propone tener actualizada la página web, para brindar una información actualizada y eficaz.

## **8. Supervisión y monitoreo:**

### **Aspectos Positivos:**

La empresa ha tomado en cuenta los resultados de auditorías anteriores, pero solo de auditorías financieras que son lo que se realiza en la empresa; existen planes de acción correctiva.

### **Aspectos negativos:**

Fadem's motor al no contar con un departamento de auditoría, las deficiencias del control interno no son puestas a conocimiento del gerente por esta razón no se puede actuar de forma oportuna.

No se han implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

### **Conclusión:**

Se puede observar que la empresa toma en cuenta los resultados de las auditorías que se le realizan, pone en práctica planes de acción correctiva, y da cumplimiento de las mismas

### **Recomendación No 8:**

Que la empresa siga trabajando de acuerdo a las recomendaciones realizadas; además se debe considerar contratar servicios de auditoría interna para supervisar de una manera más eficiente las actividades de la empresa.

## **ENFOQUE DE LA AUDITORIA**

### **MOTIVO DE LA AUDITORIA:**

El examen especial que realizaremos al área de ventas de la empresa FADÉM'S MOTOR CIA LTDA, se lleva a cabo como parte del trabajo de investigación previo a la obtención del título de ingeniero en Contabilidad y Auditoría, con el objeto evaluar la gestión administrativa del ejercicio 2011, mediante el estudio de los subcomponentes del área sujeta a estudio, para emitir un informe que contendrá conclusiones y recomendaciones.

### **OBJETIVOS GENERALES DEL EXAMEN:**

- Evaluar el sistema de control interno con el objeto de determinar su confiabilidad.
- Realizar el estudio aplicando las fases del proceso para este tipo de examen
- Evaluar la eficiencia del departamento de ventas al momento de ofrecer el producto.

### **ALCANCE DE LA AUDITORIA:**

El examen que se va a realizar será una auditoria parcial debido a que solo se enfoca al departamento de ventas; del sistema de control interno y el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normas aplicables al área examinada.

El examen cubrirá el periodo comprendido entre el 1 Enero del 2011 al 31 Diciembre del 2011

### **ENFOQUE EMPRESARIAL:**

El examen que se realiza a Fadem's Motor está orientado a mejorar las actividades relacionadas con la gestión para lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos y cumplimiento de los objetivos.

### **SUBCOMPONENTES:**

Servicio al cliente

Inventario de vehículos

Publicidad

## INDICADORES DE GESTION

### SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE

- **Utilización de horas trabajadas:** Este indicador nos sirve para saber cuántas de las horas trabajadas, los empleados utilizan para atender a los clientes.

**Porcentaje de horas trabajadas** =  $(\text{Horas trabajadas} / \text{Horas asignadas}) \times 100$ .

- **Calidad del personal de ventas:** Este indicador nos sirve para conocer cuántas personas que laboran en el área posee un nivel académico, con títulos universitarios.

**Evaluación del personal de ventas** =  $(\text{Personal con título universitario} / \text{Total del personal}) \times 100$ .

- **Eficiencia:** Este indicador nos sirve para conocer qué tiempo utilizan los vendedores de su tiempo programado en cada cliente.

**Eficiencia** =  $(\text{Tiempo utilizado para cada cliente} / \text{Tiempo programado para cada cliente}) \times 100$

### SUBCOMPONENTE: INVENTARIO DE VEHICULOS

- **Rotación de inventarios:**

**Rotación de inventarios:**  $(\text{Costo de Ventas} / \text{Saldo medio de Inventario})$

- **Prueba acida:**

**Prueba acida** =  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$

### SUBCOMPONENTE: PUBLICIDAD

- **Gasto de publicidad:**  $(\text{Monto pagado} / \text{Monto presupuestado}) \times 100$

**Gasto de publicidad:** Este indicador nos ayudara a conocer cuánto se ha pagado por publicidad, de acuerdo al monto



### 3.3 Fase II: Planificación

#### ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA

OFICIO # 004

FECHA: Cuenca, 19 de Marzo del 2012

Señor:

Vicmar Sacoto S.

**Auditor operativo**

De mi consideración:

De conformidad con el informe de avance de primera fase del examen especial administrativo del área de ventas de FADEM'S MOTOR CIA LTDA, se ha determinado el componente y área de resultado clave que se relaciona con el proceso de:

**Área de Ventas:**

Servicio al cliente

Inventario de vehículos

Publicidad

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 concluido la evaluación del control interno por cada subcomponte, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias, así como las alternativas de solución, para su aplicación y mejoramiento.

Igualmente, la fase de ejecución del área crítica 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, su meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos del componente auditado. El tiempo que se asigna para esta labor es de 40 días laborables a partir de esta fecha.

Atentamente

Vicmar Sacoto

AUDITOR OPERATIVO

### 3.3.1 Evaluación específica del control interno por subcomponentes

La elaboración de las preguntas se las realizó con el objetivo de conocer si el departamento de ventas está operando de una manera correcta, a través de los subcomponentes (atención al cliente, inventario de vehículos, publicidad).

| EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO                                          |                                                                                                                                                 |    |    |     |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----|----------------------|
|  |                                                                                                                                                 |    |    |     |                      |
| <b>TIPO DE EXAMEN:</b> EXAMEN ESPECIAL ADMINISTRATIVO                             |                                                                                                                                                 |    |    |     |                      |
| <b>COMPONENTE:</b> VENTAS                                                         |                                                                                                                                                 |    |    |     |                      |
| <b>SUBCOMPONENTE:</b> <b>SERVICIO AL CLIENTE</b>                                  |                                                                                                                                                 |    |    |     |                      |
| No                                                                                | PREGUNTAS                                                                                                                                       | SI | NO | N/A | OBSERVACIONES        |
| 1                                                                                 | ¿El personal del departamento de ventas, es suficiente para atender las necesidades de los clientes?                                            | X  |    |     | Trabajan 3 personas. |
| 2                                                                                 | ¿Se realiza estrategias de mercado a las necesidades de cada cliente?                                                                           | X  |    |     |                      |
| 3                                                                                 | ¿Considera que las estrategias empleadas por el departamento son las más adecuadas para la captación, mantenimiento y satisfacción de clientes? | X  |    |     |                      |
| 4                                                                                 | ¿Las estrategias aplicadas por el departamento han incrementado las ventas y han captado más clientes?                                          | X  |    |     |                      |
| 5                                                                                 | ¿Existe una comunicación abierta y directa con el cliente?                                                                                      | X  |    |     |                      |
| 6                                                                                 | ¿Se le informa al cliente sobre la normativa establecida por la                                                                                 | X  |    |     |                      |

|    |                                                                                                                                |   |   |  |                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|------------------------------------------------------------------|
|    | empresa, en el momento en que eligen el producto?                                                                              |   |   |  |                                                                  |
| 7  | ¿Considera que los clientes se sienten satisfechos con la atención que se les brindó?                                          | X |   |  | <b>Existen excepciones.</b>                                      |
| 8  | ¿Se realiza encuestas a los clientes para conocer como fue el trato por parte de los vendedores?                               |   | X |  |                                                                  |
| 9  | ¿Se hacen previsiones de personal de ventas, cuando se supera el límite de clientes?                                           |   | X |  |                                                                  |
| 10 | ¿En caso de ausencia de los vendedores, se ha dispuesto a responsables para cubrir estos puestos?                              |   | X |  |                                                                  |
| 11 | ¿La administración de la empresa evalúa las funciones del personal de esta área?                                               | X |   |  |                                                                  |
| 12 | ¿Se lleva un censo diario de los clientes que ingresan a la empresa?                                                           |   | X |  | <b>No todos los clientes que ingresan compran los vehículos.</b> |
| 13 | ¿La empresa cuenta con vigilancia para cualquier situación anormal de los clientes?                                            | X |   |  | <b>Guardia, cámaras de seguridad.</b>                            |
| 14 | ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo en el área, para seguridad de la empresa y de los clientes? | X |   |  |                                                                  |
| 15 | ¿Cuenta esta área, con una base de datos de los clientes?                                                                      | X |   |  |                                                                  |
| 16 | ¿Se actualiza la base de datos con una frecuencia razonable?                                                                   | X |   |  |                                                                  |

|    |                                                                                          |   |   |  |                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--------------------------------------------------|
| 17 | ¿Los vendedores tienen acceso a la base de datos?                                        |   | X |  | <b>Son datos que mantiene el jefe de ventas.</b> |
| 18 | ¿La empresa mantiene clientes fijos?                                                     | X |   |  | <b>Un 20% de los clientes son fijos.</b>         |
| 19 | ¿La empresa cuenta con un área física para la atención al cliente?                       | X |   |  |                                                  |
| 20 | ¿El área de atención al cliente, está adecuada para que los clientes se sientan cómodos? | X |   |  |                                                  |
| 21 | ¿Los vendedores brindan confianza a los clientes, al momento de elegir el vehículo?      | X |   |  |                                                  |
| 22 | ¿Los vendedores brindan el tiempo necesario a los clientes?                              | X |   |  |                                                  |
| 23 | ¿Se capacitan a los vendedores para que brinden una atención eficiente a los clientes?   |   | X |  |                                                  |
| 24 | ¿La empresa realiza el servicio postventa?                                               | X |   |  |                                                  |

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero

**Realizado:** Vicmar Sacoto

## EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO



**TIPO DE EXAMEN:** EXAMEN ESPECIAL ADMINISTRATIVO

**COMPONENTE:** VENTAS

**SUBCOMPONENTE:** INVENTARIO DE VEHICULOS

| No | PREGUNTAS                                                                                                                              | SI | NO | N/A | OBSERVACIONES                                                             |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----|---------------------------------------------------------------------------|
| 1  | ¿Están exhibidos todos los vehículos que posee la empresa?                                                                             |    | X  |     |                                                                           |
| 2  | ¿Posee la empresa el espacio físico adecuado para la exhibición de los vehículos?                                                      | X  |    |     |                                                                           |
| 3  | ¿Los vehículos que se comercializan son nuevos y usados?                                                                               | X  |    |     |                                                                           |
| 4  | ¿Existe un sistema de seguridad para custodiar los vehículos?                                                                          | X  |    |     | Cámaras de seguridad, guardia permanente                                  |
| 5  | ¿Los vehículos están asegurados?                                                                                                       | X  |    |     |                                                                           |
| 6  | ¿Se lleva un adecuado control de los vehículos con los que cuenta la empresa?                                                          | X  |    |     |                                                                           |
| 7  | Los controles de inventario de los vehículos. ¿Se realizan de manera continua?                                                         | X  |    |     | Por lo general se realiza cada semana                                     |
| 8  | Se preparan informes gerenciales para controlar lo siguiente:<br>Cantidad de vehículos en existencia.<br>Vehículos de poca aceptación. | X  | X  |     | No se preparan informes, con respecto a los vehículos de poca aceptación. |

|    |                                                                                                       |   |   |  |                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|-----------------------------------------------|
| 9  | ¿Los vehículos son colocados de forma ordenada para la exhibición?                                    | X |   |  |                                               |
| 10 | ¿Existen vehículos que no se han podido comercializar durante un largo periodo de tiempo?             | X |   |  |                                               |
| 11 | ¿Existe algún procedimiento que asegure que los vehículos que están en el patio, estén en mal estado? | X |   |  |                                               |
| 12 | ¿Comercializan vehículos bajo pedido?                                                                 | X |   |  |                                               |
| 13 | ¿Cuenta con un stock variado de vehículos para cada necesidad?                                        | X |   |  |                                               |
| 14 | ¿Se realizan estadísticas de los vehículos que más se comercializan?                                  | X |   |  |                                               |
| 15 | ¿Se tiene un adecuado conocimiento de todos los vehículos que se comercializan?                       | X |   |  |                                               |
| 16 | ¿Se da mantenimiento a los vehículos que se encuentran exhibidos?                                     | X |   |  | <b>Lavado, encendido, etc.</b>                |
| 17 | ¿Se cuenta con proveedores fijos de los vehículos?                                                    | X |   |  | <b>Autec, Metrocar, Neoauto, entre otros.</b> |
| 18 | ¿Existe una persona específica que realice el inventario de vehículos?                                | X |   |  | <b>El jefe de ventas.</b>                     |
| 19 | ¿Recibe capacitación la persona encargada de realizar                                                 |   | X |  |                                               |

|    |                                                                                                                                     |   |   |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
|    | los inventarios?                                                                                                                    |   |   |  |  |
| 20 | ¿La persona que realiza los inventarios utiliza algún sistema informático actualizado o de acuerdo a las innovaciones tecnológicas? |   | X |  |  |
| 21 | ¿El inventario de los vehículos es - alto<br>- medio<br>-bajo                                                                       | X |   |  |  |

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero

**Realizado:** Vicmar Sacoto

## EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO



**TIPO DE EXAMEN:** EXAMEN ESPECIAL ADMINISTRATIVO

**COMPONENTE:** VENTAS

**SUBCOMPONENTE:** **PUBLICIDAD**

| No | PREGUNTAS                                                                                        | SI          | NO | N/A | OBSERVACIONES                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | ¿El departamento realiza algún tipo de estrategias para incrementar las ventas?                  | X           |    |     |                                                                                              |
| 2  | ¿La publicidad y propaganda es una de las estrategias de las ventas?                             | X           |    |     |                                                                                              |
| 3  | ¿El jefe del departamento es la persona que se encarga de la publicidad de la empresa?           |             | X  |     |                                                                                              |
| 4  | ¿Existen medios de publicidad para dar a conocer la empresa?                                     | X           |    |     |                                                                                              |
| 5  | ¿Los medios masivos de publicidad son:<br>Radio<br>Televisión<br>Prensa                          | X<br>X<br>X |    |     | <b>FM 88.5<br/>TELECUENCA<br/>Mercurio, Tiempo.</b>                                          |
| 6  | ¿Además de la radio, televisión y prensa, existen otros medios utilizados para hacer publicidad? | X           |    |     | <b>Revista Pueblo(Gualaceo)<br/>El Azuayo que circula en las zonas rurales de la región.</b> |
| 7  | ¿Fadem's Motor tiene página web?                                                                 | X           |    |     | <a href="http://www.fademsmotor.com.ec">www.fademsmotor.com.ec</a>                           |
| 8  | ? Se actualiza la página web?                                                                    |             | X  |     |                                                                                              |
| 9  | ¿Los letreros, vayas, tótems,                                                                    |             |    |     |                                                                                              |



|    |                                                                                                                   |   |   |  |                                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | se encuentran ubicados en lugares estratégicos de la ciudad?                                                      | X |   |  |                                                                                               |
| 10 | ¿Con el porta placas en los carros, se logra captar clientes y por ende incrementar las ventas?                   | X |   |  |                                                                                               |
| 11 | ¿Existen personas de otras provincias que han visitado su empresa gracias a la publicidad?                        | X |   |  |                                                                                               |
| 12 | ¿Se han buscado otras alternativas de hacer publicidad?                                                           | X |   |  | <b>Redes sociales<br/>Afiliación a revistas</b>                                               |
| 13 | ¿Los gastos de publicidad son cargados al costo del vehículo?                                                     |   | X |  | <b>No, debido a que se consideran gastos y no costos.</b>                                     |
| 14 | ¿Existe una persona en el área, encargada de realizar los contratos para la publicidad?                           |   | X |  | <b>El dueño de la empresa se encarga de realizar los contratos con los diferentes medios.</b> |
| 15 | ¿Los clientes reconocen a la empresa por alguna publicidad?                                                       | X |   |  |                                                                                               |
| 16 | ¿Se tiene presupuestado un monto específico para la publicidad?                                                   |   | X |  |                                                                                               |
| 17 | ¿Se han realizado encuestas a los clientes para saber si ellos conocen a la empresa por algún tipo de publicidad? |   | X |  | <b>No se realizan encuestas, únicamente se realiza preguntas en forma verbal.</b>             |

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero

**Realizado:** Vicmar Sacoto

### 3.3.2 Matriz de Calificación y evaluación de áreas críticas por subcomponentes.

|  | <b>FADEM'S MOTOR C.LTDA</b><br><b>EVALUACION DE AREAS CRITICAS</b><br><b>SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE</b> |        |           |                                                                       |                               |                                           |                    |           |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|-----------|-------------|
|                                                                                   | EFECTO                                                                                                          | NIVEL  |           | ACCION CORRECTIVA                                                     | RESPONS.                      | RECURSOS A UTILIZAR                       | PERIODO IMPLANTADO |           | SEGUIMIENTO |
|                                                                                   |                                                                                                                 | RIESGO | CONFIANZA |                                                                       |                               |                                           | INICIO             | FINAL     |             |
| No se realiza encuestas a los clientes para conocer como fueron atendidos.        | No se conoce el grado de satisfacción del cliente                                                               | 63%    | Moderado  | Diseñar la evaluación de la atención, a través de encuestas           | Administración                | Recursos: Humanos, Económicos             | 02/05/2012         | POSTERIOR | 25/05/12    |
| No existe previsiones del personal cuando se supera el límite de los cliente      | Pérdida del cliente. Pérdida de la venta                                                                        | 63%    | Moderado  | Contratar personal en épocas altas de afluencia                       | Administración Jefe de ventas | Recursos: Económicos Humanos              | 02/05/2012         | POSTERIOR | 25/05/12    |
| En caso de ausencia de vendedores, se ocupa personal de otros depto.              | Pérdida de la venta. Malestar en el personal y clientes                                                         | 63%    | Moderado  | Realizar una planificación adecuada, para evitar estos inconvenientes | Gerente Jefe de Ventas        | Recursos: Humanos Materiales Económicos   | 02/05/2012         | POSTERIOR | 25/05/12    |
| No existe capacitación a los vendedores.                                          | No tienen destreza para realizar la venta.                                                                      | 63%    | Moderado  | Brindar capacitaciones constantes a los empleados.                    | Administración                | Recursos: Económicos Humanos Tecnológicos | 02/05/2012         | POSTERIO  | 25/05/12    |

**Fuente:** El formato de matriz utilizado, fue tomado del material de clase de la Ingeniera Paola León.



## FADEM'S MOTOR C. LTDA

### Matriz de Ponderacion Subcomponente: Servicio al cliente

| COMPONENTE                                                             | PONDERACION | CALIFICACION |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Diseñar la evaluación de la atención, a través de encuestas            | 10          | 7            |
| Contratar personal en épocas altas de afluencia.                       | 10          | 5            |
| Realizar una planificación adecuada, para evitar estos inconvenientes. | 10          | 6            |
| Brindar capacitaciones constantes a los empleados.                     | 10          | 7            |
| <b>TOTAL</b>                                                           | <b>40</b>   | <b>25</b>    |

**CP:** Confianza ponderada  
**CT:** Calificación total  
**PT:** Ponderación total

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

$$CP = \frac{25 \times 100}{40} = 63\%$$

#### DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO

| CONFIANZA | PORCENTAJE | RIESGO   |
|-----------|------------|----------|
| BAJA      | 15% - 50%  | Alto     |
| MODERADA  | 51% - 75%  | Moderado |
| Alta      | 76% - 95%  | Bajo     |

El subcomponente de servicio al cliente, se ubica en el rango de 51%-75%, lo que significa que su nivel riesgo y de confianza es moderado.

| <div>  <div> FADEM'S MOTOR C.LTDA<br/> EVALUACION DE AREAS CRITICAS<br/> SUBCOMPONENTE: INVENTARIO DE VEHICULOS </div> </div> |                                                                               |        |           |                                                                                                      |                                  |                                                    |                    |           |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------|-----------|-------------|
| SITUACION ACTUAL                                                                                                                                                                                               | EFECTO                                                                        | NIVEL  |           | ACCION CORRECTIVA                                                                                    | RESPONS.                         | RECURSOS A UTILIZAR                                | PERIODO IMPLANTADO |           | SEGUIMIENTO |
|                                                                                                                                                                                                                |                                                                               | RIESGO | CONFIANZA |                                                                                                      |                                  |                                                    | INICIO             | FINAL     |             |
| No se ingresan todos los vehículos para exhibirlos.                                                                                                                                                            | Al no estar exhibido, el cliente desconoce que se dispone de otros vehículos. | 73%    | Moderado  | Exhibir a todos los vehículos en el mismo lugar.                                                     | Administración<br>Jefe de Ventas | Recursos:<br>Humanos,<br>Económicos                | 02/05/2012         | POSTERIOR | 25/05/12    |
| La empresa no capacita al encargado de realizar el inventario.                                                                                                                                                 | Mal manejo de los inventarios.                                                | 73%    | Moderado  | Realizar capacitaciones constantes al encargado sobre el manejo de inventarios.                      | Administración                   | Recursos:<br>Económicos<br>Humanos<br>Tecnológicos | 02/05/2012         | POSTERIOR | 25/05/12    |
| Utilización de un sistema informático básico.                                                                                                                                                                  | Demora en la elaboración de los inventarios                                   | 73%    | Moderado  | Implementar un software actualizado para mejorar la eficiencia en la elaboración de los inventarios. | Gerente<br>Jefe de Ventas        | Recursos:<br>Humanos<br>Económicos                 | 02/05/2012         | POSTERIOR | 25/05/12    |



## FADEM'S MOTOR C. LTDA

### Matriz de Ponderacion Subcomponente: Inventario de vehículos

| COMPONENTE                                                                                                                                                                          | PONDERACION | CALIFICACION |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Exhibir a todos los vehículos en el mismo lugar                                                                                                                                     | 10          | 7            |
| Realizar capacitaciones constantes al encargado sobre el manejo de inventarios.                                                                                                     | 10          | 8            |
| Implementar un software actualizado para mejorar la eficiencia en la elaboración de los inventarios.                                                                                | 10          | 7            |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                                                        | <b>30</b>   | <b>22</b>    |
| <p> <b>CP:</b> Confianza ponderada<br/> <b>CT:</b> Calificación total<br/> <b>PT:</b> Ponderación total </p> $CP = \frac{CT \times 100}{PT}$ $CP = \frac{22 \times 100}{30} = 73\%$ |             |              |
| DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO                                                                                                                                                   |             |              |
| CONFIANZA                                                                                                                                                                           | PORCENTAJE  | RIESGO       |
| BAJA                                                                                                                                                                                | 15% - 50%   | Alto         |
| MODERADA                                                                                                                                                                            | 51% - 75%   | Moderado     |
| Alta                                                                                                                                                                                | 76% - 95%   | Bajo         |
| <p>El subcomponente de Inventario de vehiculos, se ubica en el rango de 51%-75%, lo que significa que su nivel riesgo y de confianza es moderado.</p>                               |             |              |

|                                 | FADEM'S MOTOR C.LTDA<br>EVALUACION DE AREAS CRITICAS<br>SUBCOMPONENTE: PUBLICIDAD |        |           |                                                                                |                               |                                                     |                       |           |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------|-----------|-------------|
| SITUACION<br>ACTUAL                                                                                              | EFECTO                                                                            | NIVEL  |           | ACCION<br>CORRECTIVA                                                           | RESPONS.                      | RECURSOS A<br>UTILIZAR                              | PERIODO<br>IMPLANTADO |           | SEGUIMIENTO |
|                                                                                                                  |                                                                                   | RIESGO | CONFIANZA |                                                                                |                               |                                                     | INICIO                | FINAL     |             |
| No se actualiza la página web                                                                                    | Desconocimiento de los clientes de información de los vehículos.                  | 70%    | Moderado  | Actualizar constantemente la página web                                        | Administración                | Recursos:<br>Humanos,<br>Económicos<br>Tecnológicos | 02/05/2012            | POSTERIOR | 25/05/12    |
| No se tiene un presupuesto específico para la publicidad                                                         | Gasto de los recursos económicos sin un control adecuado.                         | 70%    | Moderado  | Determinar un monto adecuado en publicidad sin exagerar el gasto.              | Administración Contador       | Recursos:<br>Económicos<br>Humanos<br>Tecnológicos  | 02/05/2012            | POSTERIOR | 25/05/12    |
| No se han realizado encuestas a los clientes para saber si ellos conocen la empresa por algún tipo de publicidad | Desconocer a que parte de la población alcanza la publicidad                      | 70%    | Moderado  | Hacer un seguimiento a los clientes para conocer si la publicidad es efectiva. | Jefe de Ventas Administración | Recursos:<br>Humanos<br>Económicos                  | 02/05/2012            | POSTERIOR | 25/05/12    |



## FADEM'S MOTOR C. LTDA

### Matriz de Ponderacion Subcomponente: Publicidad

| COMPONENTE                                                                                                                                                                                                            | PONDERACION | CALIFICACION |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Actualizar constantemente la página web                                                                                                                                                                               | 10          | 5            |
| Determinar un monto adecuado en publicidad sin exagerar el gasto.                                                                                                                                                     | 10          | 8            |
| Hacer un seguimiento a los clientes para conocer si la publicidad es efectiva.                                                                                                                                        | 10          | 8            |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>30</b>   | <b>21</b>    |
| <p><b>CP:</b> Confianza ponderada<br/> <b>CT:</b> Calificación total<br/> <b>PT:</b> Ponderación total</p> <p><math>CP = \frac{CT \times 100}{PT}</math></p> <p><math>CP = \frac{21 \times 100}{30} = 70\%</math></p> |             |              |
| DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO                                                                                                                                                                                     |             |              |
| CONFIANZA                                                                                                                                                                                                             | PORCENTAJE  | RIESGO       |
| BAJA                                                                                                                                                                                                                  | 15% - 50%   | Alto         |
| MODERADA                                                                                                                                                                                                              | 51% - 75%   | Moderado     |
| Alta                                                                                                                                                                                                                  | 76% - 95%   | Bajo         |
| <p>El subcomponente de Publicidad, se ubica en el rango de 51%-75%, lo que significa que su nivel riesgo y de confianza es moderado.</p>                                                                              |             |              |

### 3.3.3 Memorando de Planificación.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                   |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                                                                        |  | <b>MEMORANDO DE PLANIFICACION</b> |  |
| <b>Componente sujeto a examen:</b> FADEM'S MOTOR CIA LTDA                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                   |  |
| <b>Periodo Examinado:</b> 1 Enero del 2011 al 31 Diciembre del 2011                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                                   |  |
| <b>1. REQUERIMIENTO DEL EXAMEN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                                   |  |
| Informe de Auditoría y Síntesis del Informe                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                   |  |
| <b>2. FECHA DE INTERVENCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | <b>FECHA ESTIMADA</b>             |  |
| Orden de Trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | 05-03-2012                        |  |
| Inicio del trabajo en el campo                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | 06-03-2012                        |  |
| Finalización del trabajo en el campo                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | 26-04-2012                        |  |
| Discusión del borrador del informe con los funcionarios                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | 30-04-2012                        |  |
| Presentación del informe a la Dirección                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | 04-05-2012                        |  |
| Emisión del informe final de auditoría                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | 11-05-2012                        |  |
| <b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | <b>(Nombres)</b>                  |  |
| - Gerente General                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | Sr. Fausto Salazar                |  |
| - Jefe Financiero                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | Eco. Nube Sacoto                  |  |
| - Jefe ventas                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Ing. Francis Salazar              |  |
| - Auditor Operativo:                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Sr. Vicmar Sacoto                 |  |
| - Jefe de auditoría:                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Eco. Teodoro Cubero               |  |
| - Contador:                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | CPA. Humberto Vimos               |  |
| <b>4. DIAS PRESUPUESTADOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                   |  |
| 52 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases: <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>FASE I:</b> Conocimiento Preliminar: 13 días</li><li>- <b>FASE II:</b> Planificación: 10 días</li><li>- <b>FASE III:</b> Ejecución: 21 días</li><li>- <b>FASE IV:</b> Comunicación de Resultados: 8 días</li></ul> |  |                                   |  |
| <b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                   |  |
| <b>Materiales:</b> Computador, Cámara Fotográfica                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |                                   |  |
| <b>Financieros:</b> \$ 90,50                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |                                   |  |



## **6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA**

### **6.1 Información General de la entidad**

La empresa abre sus puertas el 3 de Abril de 2000 en la ciudad de Cuenca, en la provincia del Azuay, bajo la razón social de Fadem's Motor C.Ltda. Empezó como sub-distribuidora de vehículos 0 Km. A inicios del mes de Junio de 2006 Fadem's Motor optó por ser una comercializadora de vehículos nuevos y usados de todas las marcas. La empresa poco a poco se ha ido posicionando en el mercado. Actualmente responde a las necesidades de brindar un servicio y producto eficaz, seguro, confiable, y eficiente diferenciándose del resto de negocios vinculados a la misma actividad. Fadem's Motor se encuentra ubicado en la Avenida España 15-77 y Granados, y en ella laboran 11 personas.

#### **Misión**

Brindar y otorgar al mercado automotor un producto y servicio de calidad garantizando así confianza y bienestar al mismo.

#### **Visión**

Ser una empresa grande y reconocida a nivel nacional que supere día a día tanto necesidades como expectativas del consumidor en general.

#### **Objetivo General**

- Ser una empresa dedicada a la importación, compra, venta, y comercialización de vehículos nuevos y usados.

#### **Objetivos Específicos**

- Conocer las expectativas y necesidades de los clientes para poder satisfacerlos.
- Incrementar la riqueza de los socios y la productividad en la empresa.
- Determinar estrategias competitivas y que ayuden al desarrollo óptimo de las actividades cotidianas de la empresa.

#### **Principios**

Tener siempre presente que el cliente es lo más importante.

Buscar superioridad en todo lo que emprendamos.

No se privilegiará, ni perjudicará a nadie por su ideología.

Seriedad y puntualidad en la entrega de productos.

#### **Valores**

Confianza.

Honestidad.

Respeto.

Responsabilidad.

Seriedad.

Trabajo en Equipo

Tolerancia

## **FODA**

### **Fortalezas**

- Experiencia y contactos directos ya existentes con proveedores en lo que respecta a vehículos.
- Destreza en ventas.
- Cobertura total del seguro en el patio.
- Financiamiento Directo y a largo Plazo

### **Oportunidades**

- Aprovechar que en nuestro medio, la costumbre primordial de la sociedad, es la obtención de su vehículo propio.
- La venta de los productos se comercializan todo el año, por lo tanto los ingresos por las ventas serán constantes y no por periodos.
- Facilidades de pago otorgados a los clientes

### **Debilidades**

- Falta de eficiencia en los procesos operativos.
- Seguridad física y personal en caso de altercados.
- Falta de manual de operaciones.

### **Amenazas**

- Presencia de productos asiáticos en el mercado.
- Inestabilidad política y económica del país.
- Estrategias agresivas de mercadeo de la competencia.
- Enfrentarnos a una competencia ya constituida que tiene mayor experiencia en la industria y que cuenta con mayores capitales como son todos los concesionarios.

## **Estructura organizacional**

La estructura orgánica de Fadem's Motor C. Ltda., se encuentra conformada de la siguiente manera: Presidente, Gerente general, luego tenemos el departamento de ventas y marketing, en este departamento tenemos al jefe de ventas y a sus respectivos vendedores.

Posee el departamento de contabilidad, aquí labora el contador general y un auxiliar; siguiendo con el organigrama tenemos el departamento financiero con su respectivo jefe, y cuenta con un asistente; por ultimo tenemos el departamento de documentación, aquí labora un asistente.

Adicionalmente se cuenta con la colaboración de una persona que se encarga de la limpieza y mensajería.

## **6.2 Enfoque a:**

El examen que se realiza a Fadem's Motor está orientado a mejorar las actividades relacionadas con la gestión para lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos y cumplimiento de los objetivos.

## **6.3 Objetivo:**

### **Objetivo General de la auditoria:**

Evaluar el sistema de control interno con el objeto de determinar su confiabilidad.

Realizar el estudio aplicando las fases del proceso para este tipo de examen

Evaluar la eficiencia del departamento de ventas al momento de ofrecer el producto.

### **Objetivos específicos por subcomponentes:**

#### **Subcomponente: Servicio al cliente**

- Evaluar la calidad del servicio que los ejecutivos de venta prestan a los clientes.
- Identificar si el personal de ventas tiene la experiencia y la preparación necesaria para el cargo que desempeñan
- Determinar si el personal existente es suficiente para atender *a los clientes*.

**Subcomponente: Inventario de vehículos**

- Verificar que se encuentre en orden toda la documentación respecto a los inventarios de vehículos.
- Constatar que los vehículos que tienen en existencia concuerdan con el inventario que se encuentra en la base de datos.
- Supervisar que las especificaciones de los vehículos estén acorde a lo que consta en el inventario.

**Subcomponente: Publicidad**

- Comprobar que la publicidad cumplan con el objetivo de incrementar las ventas.
- Evaluar la calidad del tipo de publicidad que realizan.
- Determinar el impacto que tiene la publicidad en los clientes.

**6.4 Alcance:**

El examen que se va a realizar será una auditoria parcial debido a que solo se enfoca al departamento de ventas; del sistema de control interno y el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normas aplicables al área examinada.

El examen cubrirá el periodo comprendido entre el 1 Enero del 2011 al 31 Diciembre del 2011

## 6.5 Indicadores de Gestión:

### SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE

- **Utilización de horas trabajadas:** Este indicador nos sirve para saber cuántas de las horas trabajadas, los empleados utilizan para atender a los clientes.

**Porcentaje de horas trabajadas** =  $(\text{Horas trabajadas} / \text{Horas asignadas}) \times 100$ .

- **Calidad del personal de ventas:** Este indicador nos sirve para conocer cuántas personas que laboran en el área posee un nivel académico, con títulos universitarios.

**Evaluación del personal de ventas** =  $(\text{Personal con título universitario} / \text{Total del personal}) \times 100$ .

- **Eficiencia:** Este indicador nos sirve para conocer qué tiempo utilizan los vendedores de su tiempo programado en cada cliente.

**Eficiencia** =  $(\text{Tiempo utilizado para cada cliente} / \text{Tiempo programado para cada cliente}) \times 100$

### SUBCOMPONENTE: INVENTARIO DE VEHICULOS

- **Rotación de inventarios:**

**Rotación de inventarios:**  $(\text{Costo de Ventas} / \text{Saldo medio de Inventario})$

- **Prueba acida:**

**Prueba acida** =  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$

## **SUBCOMPONENTE: PUBLICIDAD**

**Gasto de publicidad:**  $(\text{Monto pagado} / \text{Monto presupuestado}) \times 100$

Gasto de publicidad: Este indicador nos ayudara a conocer cuánto se ha pagado por publicidad, de acuerdo al monto

### **6.6 Resumen de los resultados de la evaluación de control interno:**

#### **Subcomponente: Servicio al cliente**

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

##### **Aspectos positivos:**

Las estrategias de ventas que utilizan son adecuadas para satisfacer los clientes.

En el área se tiene una base de datos de los clientes, que está actualizándose permanentemente; y el responsable es el jefe de ventas; tienen un área de atención para el cliente, la cual es amplia y confortable, para brindar un mejor servicio.

##### **Aspectos negativos:**

No se realizan encuestas a los clientes para conocer como fue el trato por parte de los vendedores, además no existe planes de capacitación a los vendedores, debido a que la administración considera que solo es necesario tener experiencia.

No se hacen previsiones de personal cuando se supera el límite de los clientes, ocasionando una pérdida de posibles clientes, razón por la cual en caso de ausencia de los vendedores, Fadem's Motor ocupa al personal de otras áreas para esta labor, causando de esta manera malestar en estos empleados.

No se realiza un censo de los clientes que ingresan a la empresa, además no posee indicadores que permitan medir sus resultados.

Los vendedores no tienen acceso a la base de datos, debido a que es política de la empresa, de que solo los dueños tengan acceso a esta información, y a los vendedores se les provee únicamente información de la lista de precios de los vehículos.

### **Subcomponente: Inventario de vehículos**

#### **Aspectos positivos tenemos:**

El espacio físico en donde está el inventario de los vehículos es amplio, cuenta con mecanismos de seguridad como son las cámaras, guardia, con el fin de salvaguardar el inventario y además dar una seguridad al cliente, además poseen un inventario de vehículos nuevos y usados de diferentes marcas y tipos, lo cual es beneficioso ya que el cliente tiene mayores opciones al momento de comprar; se da mantenimiento constante a los vehículos.

Los vehículos que se encuentran exhibidos están asegurados.

Se lleva un adecuado control del inventario de vehículos de manera continua; esto lo realiza el jefe de ventas.

#### **Aspectos negativos:**

No se ingresan todos los vehículos al patio para ser exhibidos, ya que algunos vehículos se encuentran guardados en la casa del propietario.

No se preparan informes para el control de los vehículos que tienen poca aceptación, pero el jefe de ventas comunica de manera verbal cuando un vehículo no se ha comercializado.

La persona que realiza los inventarios no recibe una capacitación en cuanto a la forma de realizar un inventario, además no se utilizan sistemas informáticos actualizados para el manejo de inventarios; lo que utiliza el jefe de ventas es el programa de Excel, en el cual constan los datos de todos los vehículos inventariados.

### **Subcomponente: Publicidad**

#### **Aspectos positivos:**

A pesar de todos los aspectos que detallamos anteriormente; si bien la publicidad genera un gasto para la empresa también es cierto que provoca un incremento en las ventas y una captación de los clientes.

Los medios masivos de publicidad son: Radio (FM88), televisión (Tele cuenca), prensa (Mercurio, Tiempo), también se utilizan otros medios de publicidad como son las revistas, internet(página web, twitter, facebook)

#### **Aspectos negativos:**

No existe una persona específica en el área, que se encargue de realizar los contratos de publicidad, lo realiza el propio dueño de la empresa; además no se actualiza constantemente la página web de la empresa.

No se tiene un presupuesto específico para la publicidad.

No se han realizado encuestas a los clientes para saber si ellos conocen la Empresa por algún tipo de publicidad; solo se lo realiza en forma verbal al cliente.

### **6.7 Resultados de la evaluación de riesgos**



**Subcomponente: Servicio al cliente**



**FADEM'S MOTOR C. LTDA**

**Matriz de Ponderacion**  
**Subcomponente: Servicio al cliente**

| COMPONENTE                                                             | PONDERACION | CALIFICACION |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Diseñar la evaluación de la atención, a través de encuestas            | 10          | 7            |
| Contratar personal en épocas altas de afluencia.                       | 10          | 5            |
| Realizar una planificación adecuada, para evitar estos inconvenientes. | 10          | 6            |
| Brindar capacitaciones constantes a los empleados.                     | 10          | 7            |
| <b>TOTAL</b>                                                           | <b>40</b>   | <b>25</b>    |

**CP:** Confianza ponderada

**CT:** Calificación total

**PT:** Ponderación total

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

$$CP = \frac{25 \times 100}{40} = 63\%$$

**DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO**

| CONFIANZA | PORCENTAJE | RIESGO   |
|-----------|------------|----------|
| BAJA      | 15% - 50%  | Alto     |
| MODERADA  | 51% - 75%  | Moderado |
| Alta      | 76% - 95%  | Bajo     |

El subcomponente de servicio al cliente, se ubica en el rango de 51%-75%, lo que significa que su nivel riesgo y de confianza es moderado.

## Subcomponente: Inventario de Vehículos



### FADEM'S MOTOR C. LTDA

#### Matriz de Ponderacion Subcomponente: Inventario de vehículos

| COMPONENTE                                                                                           | PONDERACION | CALIFICACION |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Exhibir a todos los vehículos en el mismo lugar                                                      | 10          | 7            |
| Realizar capacitaciones constantes al encargado sobre el manejo de inventarios                       | 10          | 8            |
| Implementar un software actualizado para mejorar la eficiencia en la elaboración de los inventarios. | 10          | 7            |
| <b>TOTAL</b>                                                                                         | <b>30</b>   | <b>22</b>    |

CP: Confianza ponderada

CT: Calificación total

PT: Ponderación total

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

$$CP = \frac{22 \times 100}{30} = 73\%$$

#### DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO

| CONFIANZA | PORCENTAJE | RIESGO   |
|-----------|------------|----------|
| BAJA      | 15% - 50%  | Alto     |
| MODERADA  | 51% - 75%  | Moderado |
| Alta      | 76% - 95%  | Bajo     |

El subcomponente de Inventario de vehiculos, se ubica en el rango de 51%-75%, lo que significa que su nivel riesgo y de confianza es moderado.

**Subcomponente: Publicidad****FADEM'S MOTOR C. LTDA**
**Matriz de Ponderacion**  
**Subcomponente: Publicidad**

| COMPONENTE                                                                     | PONDERACION | CALIFICACION |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Mantener actualizada la pagina web                                             | 10          | 5            |
| Determinar un monto adecuado en publicidad sin exagerar el gasto.              | 10          | 8            |
| Hacer un seguimiento a los clientes para conocer si la publicidad es efectiva. | 10          | 8            |
| <b>TOTAL</b>                                                                   | <b>30</b>   | <b>21</b>    |

**CP:** Confianza ponderada**CT:** Calificación total**PT:** Ponderación total

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

$$CP = \frac{21 \times 100}{30} = 70\%$$

**DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO**

| CONFIANZA | PORCENTAJE | RIESGO   |
|-----------|------------|----------|
| BAJA      | 15% - 50%  | Alto     |
| MODERADA  | 51% - 75%  | Moderado |
| Alta      | 76% - 95%  | Bajo     |

El subcomponente de Publicidad, se ubica en el rango de 51%-75%, lo que significa que su nivel riesgo y de confianza es moderado.

**6.7 Firmas de responsabilidad de la Planificación:****Supervisor****Jefe de Equipo**

### 3.3.4 Programas de trabajo por cada subcomponente.

| <div>  <div> <b>FADEM'S MOTOR CIA LTDA</b><br/> <b>PROGRAMA DE TRABAJO</b> </div> <div> <b>TIPO DE EXAMEN: Examen especial administrativo</b><br/> <b>COMPONENTE: VENTAS</b><br/> <b>SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE</b> </div> </div> |                                                                                                                                                                        |                |           |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|
| No                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS                                                                                                                                             | REF<br><br>P/T | REALIZADO |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |                | N.N       | Fecha |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p><b><u>Objetivo Específico de la Etapa</u></b></p>                                                                                                                   |                |           |       |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Medir los resultados de eficiencia, eficacia y economía en base a indicadores desarrollados.</li> </ul>                         |                |           |       |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la calidad del servicio prestado y su impacto.</li> </ul>                                                            |                |           |       |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer el grado en que los empleados han cumplido adecuadamente los deberes y obligaciones a ellos encomendados.</li> </ul> |                |           |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b></p>                                                                                                                                |                |           |       |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Evalué el control interno específico del subcomponente a evaluarse.</li> </ul>                                                  |                |           |       |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apliqué el indicador y parámetro de gestión para este subcomponente.</li> </ul>                                                 |                |           |       |

|    |                                                                                                                                                                                       |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 6  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía.</li> </ul> |  |  |  |
| 7  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Medir en términos de porcentaje la calidad del servicio al cliente.</li> </ul> <p><b>CONTROLES GENERALES</b></p>                               |  |  |  |
| 8  | <ul style="list-style-type: none"> <li>.Determine si el área cuenta con una base de datos estadísticos de los clientes.</li> </ul>                                                    |  |  |  |
| 9  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar si se cuenta con el personal de ventas necesarios cuando se sobrepasa el límite de los clientes.</li> </ul>                            |  |  |  |
| 10 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar si el área para la atención al cliente brinda comodidad y confort.</li> </ul>                                                       |  |  |  |
| 11 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el grado de preparación del personal.</li> </ul> <p><b>CONTROLES ESPECIFICOS</b></p>                                                |  |  |  |
| 12 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la manera de cómo están registrados los clientes en la basa de datos.</li> </ul>                                                     |  |  |  |
| 13 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplique una encuesta a un grupo de clientes con la finalidad de determinar la calidad del servicio al cliente.</li> </ul>                      |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                                               |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 14 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice una visita a la empresa con la finalidad de verificar si el personal que labora en el departamento es suficiente.</li> </ul> |  |  |  |
| 15 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique si el espacio físico con el que cuenta para la atención al cliente era amplia y cómoda.</li> </ul>                         |  |  |  |
| 16 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice una entrevista con el jefe de ventas para conocer si el personal que labora, son profesionales.</li> </ul>                   |  |  |  |



FADEM'S MOTOR CIA LTDA

PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: Examen especial administrativo

COMPONENTE: VENTAS

SUBCOMPONENTE: **INVENTARIO DE VEHICULOS**

| No | OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | REF<br><br>P/T | REALIZADO |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                | N.N       | Fecha |
|    | <p><b><u>Objetivo Específico de la Etapa</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Evaluar que el sistema de inventarios cumpla con los procedimientos y políticas establecidas en la empresa de manera eficiente, eficaz y económica.</li> <li>2 Verificar la exactitud e integridad de los inventarios.</li> <li>3 Medir a través del indicador de gestión el nivel de rotación de los inventarios.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4 Realizar una entrevista al jefe de ventas para conocer si la entidad dispone de un sistema de control específico de inventarios.</li> <li>5 Evalué el control interno específico del subcomponente.</li> </ul> |                |           |       |

|    |                                                                                                                                                                                              |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 6  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente.</li> </ul> <p><b>CONTROLES GENERALES</b></p>                       |  |  |  |
| 7  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique que los inventarios se lo realiza a través de un sistema informático actualizado.</li> </ul>                                              |  |  |  |
| 8  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar las medidas de control y seguridad física con la que cuenta las instalaciones con la finalidad de salvaguardar los inventarios.</li> </ul> |  |  |  |
| 9  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si existe un plan de capacitación para la persona que realiza el control de inventarios.</li> </ul> <p><b>CONTROLES ESPECIFICOS</b></p>   |  |  |  |
| 10 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que los reportes de los inventarios concuerden con el conteo físico.</li> </ul>                                                           |  |  |  |
| 11 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la observación compruebe que existe una correcta identificación de los vehículos.</li> </ul>                                               |  |  |  |
| 12 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observé que los vehículos que están exhibidos están colocados de manera ordenada en lugar amplio y limpio.</li> </ul>                               |  |  |  |





**FADEM'S MOTOR CIA LTDA**

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**TIPO DE EXAMEN: Examen especial administrativo**

**COMPONENTE: VENTAS**

**SUBCOMPONENTE: PUBLICIDAD**

| No | OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | REF<br><br>P/T | REALIZADO |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                | N.N       | Fecha |
|    | <p><b><u>Objetivo Específico de la Etapa</u></b></p> <p>1 • Determinar el nivel de productividad de la publicidad en las ventas.</p> <p>2 • Evaluar la calidad del tipo de publicidad que realiza.</p> <p>3 • Evaluar el impacto que tiene la publicidad en los clientes</p> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p> <p>4 • Evaluación del control interno específico del subcomponente.</p> <p>5 • Analizar los tipos de publicidad que utiliza la empresa.</p> <p>6 • Medir en términos de porcentaje la calidad de la publicidad y establecer el impacto.</p> |                |           |       |

|    |                                                                                                                                                                                   |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|    | <p><b>CONTROLES GENERALES</b></p>                                                                                                                                                 |  |  |  |
| 7  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el grado de preparación de la persona que realiza la publicidad.</li> </ul>                                                     |  |  |  |
| 8  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realicé una encuesta verbal a los clientes para conocer qué tipo de publicidad influenció en ellos para que visiten la empresa.</li> </ul> |  |  |  |
| 9  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique si el gasto de la publicidad tiene un presupuesto asignado.</li> </ul>                                                           |  |  |  |
|    | <p><b>CONTROLES ESPECIFICOS</b></p>                                                                                                                                               |  |  |  |
| 10 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con el jefe de ventas para conocer acerca de la publicidad.</li> </ul>                                                          |  |  |  |
| 11 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique que Fadem's Motor tiene una marca registrada.</li> </ul>                                                                         |  |  |  |
|    | .                                                                                                                                                                                 |  |  |  |

### 3.4 Fase III: Ejecución

#### 3.4.1 Programas de trabajo del subcomponente de servicio al cliente.

| <div>  <div> <b>FADEM'S MOTOR CIA LTDA</b><br/> <b>PROGRAMA DE TRABAJO</b><br/> <b>TIPO DE EXAMEN: Examen especial administrativo</b><br/> <b>COMPONENTE: VENTAS</b><br/> <b>SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE</b> </div> </div> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |           |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|----------|
| No                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | REF<br>P/T | REALIZADO |          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            | N.N       | Fecha    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b><u>Objetivo Específico de la Etapa</u></b><br><br>1 • Medir los resultados de eficiencia, eficacia y economía en base a indicadores desarrollados.<br><br>2 • Determinar la calidad del servicio prestado y su impacto.<br><br>3 • Establecer el grado en que los empleados han cumplido adecuadamente los deberes y obligaciones a ellos encomendados.<br><br><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b><br><br>4 • Evalué el control interno específico del subcomponente a evaluarse.<br><br>5 • Apliqué el indicador y parámetro de gestión para este subcomponente.<br><br>6 • Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía.<br><br>7 • Medir en términos de porcentaje la calidad del servicio al cliente.<br><br><b>CONTROLES GENERALES</b><br><br>8 • Determine si el área cuenta con una base de datos estadísticos de los clientes. |            |           |          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 004- 005   | V.S       | 01/05/12 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 006-007    | V.S       | 02/05/12 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 008        | V.S       | 02/05/12 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 009-010    | V.S       | 03/05/12 |

|    |                                                                                                                                                                               |         |     |          |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----|----------|
| 9  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar si se cuenta con el personal de ventas necesarios cuando se sobrepasa el límite de los clientes.</li> </ul>                  | 011     | V.S | 03/05/12 |
| 10 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si el área para la atención al cliente brinda comodidad y confort.</li> </ul>                                             | 012     | V.S | 04/05/12 |
| 11 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el grado de preparación del personal.</li> </ul>                                                                          | 006-013 | V.S | 04/05/12 |
| 12 | <p><b>CONTROLES ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique la manera de cómo están registrados los clientes en la basa de datos.</li> </ul>       | 009-010 | V.S | 05/05/12 |
| 13 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplique una encuesta a un grupo de clientes con la finalidad de determinar la calidad del servicio al cliente.</li> </ul>            | 008     | V.S | 05/05/12 |
| 14 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice una visita a la empresa con la finalidad de verificar si el personal que labora en el departamento es suficiente.</li> </ul> | 011     | V.S | 06/05/12 |
| 15 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique si el espacio físico con el que cuenta para la atención al cliente era amplia y cómoda.</li> </ul>                         | 012     | V.S | 06/05/12 |
| 16 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice una entrevista con el jefe de ventas para conocer si el personal que labora, son profesionales.</li> </ul>                   | 006-013 | V.S | 06/05/12 |

### 3.4.2 Papeles de trabajo del subcomponente servicio al cliente

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p style="text-align: right;"><b>P/T # 004</b></p> <p style="text-align: center;"><b>RESUMEN DEL SUBCOMPONENTE<br/>SERVICIO AL CLIENTE</b></p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
| <p><b>Subcomponente sujeto a examen:</b> Servicio al cliente</p> <p><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
| <p><b>Subcomponente: Servicio al cliente</b></p> <p>De la aplicación del cuestionario de control interno detallamos lo siguiente:</p> <p><b>Aspectos positivos:</b></p> <p>Las estrategias de ventas que utilizan son adecuadas para satisfacer los clientes. En el área se tiene una base de datos de los clientes, que está actualizándose permanentemente; y el responsable es el jefe de ventas; tienen un área de atención para el cliente, la cual es amplia y confortable, para brindar un mejor servicio.</p> <p><b>Aspectos negativos:</b></p> <p>No se realizan encuestas a los clientes para conocer como fue el trato por parte de los vendedores, además no existe planes de capacitación a los vendedores, debido a que la administración considera que solo es necesario tener experiencia.</p> <p>No se hacen previsiones de personal cuando se supera el límite de los clientes, ocasionando una pérdida de posibles clientes, razón por la cual en caso de ausencia de los vendedores, Fadem's Motor ocupa al personal de otras áreas para esta labor, causando de esta manera malestar en estos empleados.</p> |                                                                                                                                                |
| <p><b>Elaborador:</b> Vicmar Sacoto</p> <p><b>Supervisado:</b> Eco. Teodoro Cubero.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                |



P/T # 005

## RESUMEN DEL SUBCOMPONENTE SERVICIO AL CLIENTE

**Subcomponente sujeto a examen:** Servicio al cliente

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

No se realiza un censo de los clientes que ingresan a la empresa, además no posee indicadores que permitan medir sus resultados.

Los vendedores no tienen acceso a la base de datos, debido a que es política de la empresa, de que solo los dueños tengan acceso a esta información, y a los vendedores se les provee únicamente información de la lista de precios de los vehículos.

### CONCLUSION

Al no realizar evaluaciones de la calidad del servicio al cliente por parte de los vendedores; la empresa desconoce el grado de satisfacción de los mismos, además cuando hay ausencia de los vendedores, se ocupa personal de otras áreas causando malestar en estos empleados.

### RECOMENDACIÓN

Se recomienda al jefe de ventas realice evaluaciones al cliente, para conocer el nivel de atención al cliente por parte de los vendedores; además que organice al personal para que no exista inconvenientes con los demás empleados y con los clientes.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 006

**INDICADORES DEL SUBCOMPONENTE  
SERVICIO AL CLIENTE****Subcomponente sujeto a examen:** Servicio al cliente.**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011**Utilización de horas trabajadas:**

De acuerdo a la entrevista que se realizó al gerente de ventas se pudo conocer que la empresa asigna 8 horas para la atención al cliente, y que los vendedores trabajan 6 horas ya que las 2 horas la dedican a otras actividades relacionadas con las ventas; por lo tanto a través de este indicador de utilización, podemos ver que los vendedores dedican el 75% en la atención al cliente; siendo esto positivo para la empresa ya que su funcionamiento depende de las ventas.

$$\text{Porcentaje de horas trabajadas} = \frac{\text{Horas Trabajadas}}{\text{Horas asignadas}} \times 100$$

$$\text{Porcentaje de horas trabajadas} = \frac{6 \text{ horas}}{8 \text{ horas}} \times 100 = 75\%$$

**Calidad:**

$$\text{Evaluacion del personal de ventas} = \frac{\text{Personal con titulo universitario}}{\text{Total del personal}} \times 100$$

$$\text{Evaluacion del personal de ventas} = \frac{1}{3} \times 100 = 33\%$$

Esto significa que solo el 33% del personal de ventas cuenta con título universitario; pero de acuerdo con la entrevista al gerente de la empresa esto no le preocupa ya que el objetivo de él, es que las personas tengan experiencia y destreza para realizar ventas y también para atender al cliente.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 007

**INDICADORES DEL SUBCOMPONENTE  
SERVICIO AL CLIENTE**

**Subcomponente sujeto a examen:** Servicio al cliente.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

**Eficiencia**

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo utilizado para cada cliente}}{\text{Tiempo programado para cada cliente}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{40 \text{ minutos}}{60 \text{ minutos}}$$

$$\text{Eficiencia} = 67\%$$

De acuerdo al jefe de ventas el tiempo programado para cada cliente es de 60 minutos, y el tiempo que realmente utilizan los vendedores es de 40 minutos; por lo que este indicador demuestra que el personal que dispone la empresa son buenos en esta área y además hacen que los clientes se sientan satisfechos.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero





P/T # 008

## CALIDAD DEL SERVICIO EN LA ATENCIÓN DEL CLIENTE

**Subcomponente sujeto a examen:** Servicio al cliente.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

Mediante la encuesta realizada a los clientes sobre la atención recibida dentro de la empresa se obtuvo lo siguiente:

|                                                  | <u>si</u> | <u>no</u> |
|--------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 1. Recibió una atención personalizada?           | 93%       | 7%        |
| 2. El vendedor le atendió a tiempo?              | 78%       | 22%       |
| 3. Obtuvo la información necesaria?              | 97%       | 3%        |
| 4. El vendedor le brindo el tiempo necesario?    | 100%      | 0%        |
| 5. El vendedor lleno sus expectativas de compra? | 60%       | 40%       |

6.Cuál de las siguientes características le atraen de la atención?

|           | funcionalidad | amabilidad | Servicio | Informacion |
|-----------|---------------|------------|----------|-------------|
| <b>si</b> | 7%            | 87%        | 83%      | 45%         |
| <b>no</b> | 93%           | 13%        | 17%      | 55%         |

7. Marque con una X la calificación que daría a atención al cliente.

| Regular | Mal | Bueno | Excelente |
|---------|-----|-------|-----------|
| 0%      | 0%  | 62%   | 38%       |

Analizando los resultados obtenidos, podemos darnos cuenta que los clientes se encuentran satisfechos en cuanto a la atención recibida dentro de la empresa, obteniendo un resultado del 62% de calificación buena, y un 38% califican como excelente a la atención.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 009

## BASE DE DATOS

**Subcomponente sujeto a examen:** Servicio al cliente.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

|     | A   | B                                         | C                   | D                      |
|-----|-----|-------------------------------------------|---------------------|------------------------|
| 1   |     | <b>FADEM'S MOTOR Cía. Ltda.</b>           |                     |                        |
| 2   |     | <b>Depto. Ventas</b>                      |                     |                        |
| 3   |     |                                           |                     |                        |
| 120 | 110 | Chuquirá Togra Carlos Alfonso             | 81559050            | abril de 2011          |
| 121 | 111 | Deleg Tenelanda José María                | 310-401 / 085767991 | MAYO DE 2011           |
| 122 | 112 | Delgado Delgado Hidalgo Rafael            | 80690545            | venta en marzo de 2011 |
| 123 | 113 | Delgado Carreño Federico Leonardo         | 86072386            | JUNIO DE 2011          |
| 124 | 115 | Díaz Bonifaz Segundo José Antonio / Fader | 022755-809          | FEBRERO DE 2011.       |
| 125 | 116 | Díaz Bonifaz Segundo José Antonio         | 022755-809          | FEBRERO DE 2011        |
| 126 | 117 | Díaz Rodríguez Wilfrido Rafael            | 296874/256-423      | febrero de 2011        |
| 127 | 118 | Díaz Tinoco José Vicente                  | 230776/094618045    | ABRIL DE 2011          |
| 128 | 119 | Dota Poma Luis Antonio                    | 229-182/085540584   | febrero de 2011        |
| 129 | 120 | Dominguez Aveiga Manuel Valentin          | 3/ 706-945          | marzo de 2011          |
| 130 | 121 | Dumancela Zhingri María Isabel            | 385-810             | ABRIL DE 2011          |
| 131 | 122 | Dután Chavez Manuel Esteban               | 8473743             | marzo de 2011          |
| 132 | 123 | Dután Maurizaca Diego Armando             | 9985559             | abril de 2011          |
| 133 | 124 | Encalada Cárdenas Zoila Rosa              | 95465007            |                        |

La base de datos se encuentra estructurada con filtros y comentarios importantes, cuenta con información, como el nombre del cliente, número telefónico, número de cliente, referencias personales, fecha de compra y además datos, que se consideren importantes.

Este sistema le permite tener a la empresa una mejor visión del promedio de clientes atendidos en esta área, y poder registrar toda la información del cliente, con el objeto de obtener informes que sirvan para planificar las actividades y mejorar el servicio.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 010

## BASE DE DATOS FISICO

**Subcomponente sujeto a examen:** Servicio al cliente.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011



Además de encontrarse en este medio informático, se encuentra también archivada en su respectiva carpeta.

Pudiendo constatar que los datos que se encuentran tanto en los medios informáticos como en sus respectivas carpetas concuerdan. Todos los datos están bien ordenados, en orden alfabético y con todos los datos de los clientes.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero

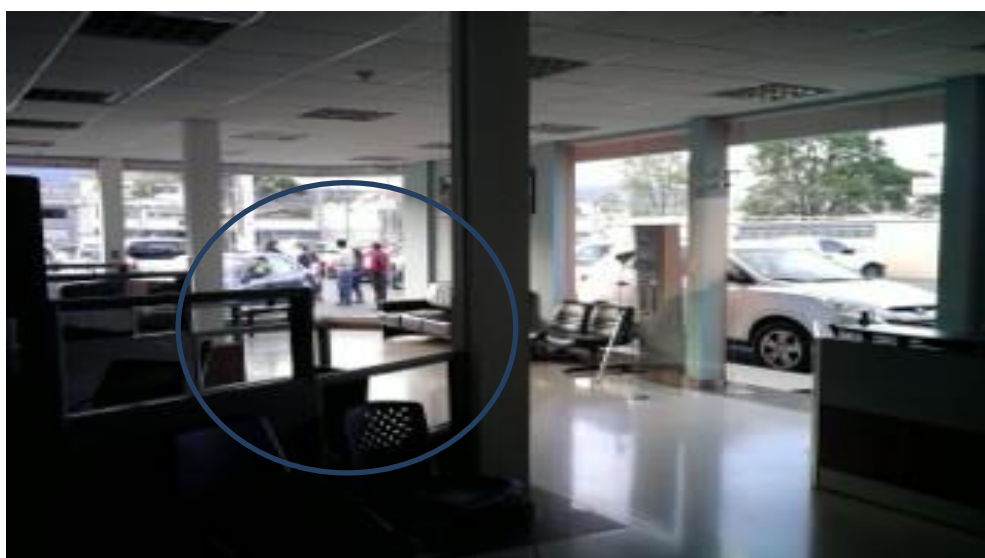


P/T # 011

## PERSONAL SUFICIENTE EN EL ÁREA

**Subcomponente sujeto a examen:** Servicio al cliente.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011



Al momento de inspeccionar el área de atención al cliente, me percaté que el gerente salió de su oficina y se dirigió al parqueadero para atender a un cliente que había ingresado, el guardia del parqueadero dio el respectivo aviso mediante un sonido único que se emitió por un silbato.

El gerente dejó de realizar sus funciones para proceder a realizar una función como vendedor, ya que al momento no había un vendedor disponible para atender al cliente que ese momento había ingresado al parqueadero.

Pudiendo concluir que cuando existe una afluencia de clientes, la empresa ocupa personal de otras áreas para que realicen labores de venta.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 012

## ESPACIO FISICO

**Subcomponente sujeto a examen:** Servicio al cliente.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011



Mediante la técnica de la observación pude constatar que el área destinada para la atención al cliente es amplia, cómoda, y confortable; con mucha claridad y ventilación; brindando de esta manera un espacio ideal y especial para que los clientes se sientan cómodos y a gusto.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



**P/T # 013**

**GRADO DE PREPARACION  
DEL PERSONAL**

**Subcomponente sujeto a examen:** Servicio al cliente.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

En el área de atención al cliente, la modalidad del trabajo es de 8 horas diarias de lunes a viernes y los sábados de nueve a una de la tarde.

De la entrevista realizada al jefe de ventas, ingeniero Francis Salazar, nos dio a conocer que el personal que labora en el área de ventas (atención al cliente), no tienen una preparación profesional; además la empresa no tiene planes de capacitación para sus empleados; debido a la falta de interés por parte de los mismos, ya que anteriormente la empresa realizaba capacitaciones a los empleados, aspecto que era importante para el desarrollo profesional y laboral.

Sin embargo a la empresa le interesa que sus empleados tengan experiencia laboral, para su tipo de negocio; y además cuenten con destreza y habilidad para la captación de clientes y por ende el incremento de ventas.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero

### 3.4.3 Hojas de hallazgos del subcomponente Servicio al Cliente.

#### HOJA DE HALLAZGO

REF/PT # 008

Componente sujeto a Examen: FADEM`S MOTORS

Subcomponente: **Servicio al cliente**

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

#### CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONDICIÓN:</b>     | La empresa no evalúa la calidad del servicio que prestan los vendedores a los clientes.                                                                                                                                                                                     |
| <b>CRITERIO:</b>      | A criterio del auditor, es necesario realizar evaluaciones constantes a los clientes con el propósito de conocer si la calidad del servicio que brindan los vendedores es satisfactoria o no.                                                                               |
| <b>CAUSA:</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Por falta de iniciativa de los directivos y de la administración.</li><li>• Por descuido.</li></ul>                                                                                                                                 |
| <b>EFFECTO:</b>       | No se conoce si el personal cumple de una manera eficiente su trabajo, satisfaciendo las necesidades del cliente.                                                                                                                                                           |
| <b>CONCLUSION:</b>    | Al no realizar una evaluación a los clientes se desconoce si la calidad del servicio prestado es satisfactoria o no; la falta de iniciativa, descuido, por parte de la administración, provoca que no se conozca si el personal ha cumplido de manera eficiente su trabajo. |
| <b>RECOMENDACIÓN:</b> | <b>Jefe de ventas:</b> Tratar de realizar evaluaciones constantes a los clientes para verificar como han sido atendidos; y a su vez la empresa pueda supervisar la eficiencia de sus trabajadores.                                                                          |

|                      |                            |
|----------------------|----------------------------|
| <b>Elaborado por</b> | <b>Supervisado por:</b>    |
| <b>Vicmar Sacoto</b> | <b>Eco. Teodoro Cubero</b> |

## HOJA DE HALLAZGO

REF/PT # 011

Componente sujeto a Examen: FADEM`S MOTORS

Subcomponente: **Servicio al cliente**

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

### EMPLEADOS CUMPLEN OTRAS FUNCIONES DIFERENTES AL CARGO QUE DESEMPEÑAN

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONDICIÓN:</b>     | Los empleados de otros departamentos realizan labores de venta; es decir cumplen con funciones diferentes al cargo que desempeñan.                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>CRITERIO:</b>      | Es responsabilidad de la administración supervisar, controlar que este inconveniente no suceda ya que estos funcionarios no están preparados para este tipo de trabajo.                                                                                                                                                                                                     |
| <b>CAUSA:</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Por falta de organización de parte de los directivos de la empresa.</li><li>• Por políticas de la entidad.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                |
| <b>EFFECTO:</b>       | Malestar tanto del empleado como del cliente, debido a la falta de destreza de la persona que suplanta al vendedor, lo que genera una posible pérdida del cliente.                                                                                                                                                                                                          |
| <b>CONCLUSION:</b>    | Existe falta de destreza de la persona que suplanta al vendedor por cuanto ellos no tienen experiencia en este tipo de actividad, provocando malestar y descontento en el empleado y más aún en el cliente, y esto se da debido a la falta de organización y a las políticas que posee la empresa; a criterio del auditor las funciones de cada puesto deberían respetarse. |
| <b>RECOMENDACIÓN:</b> | <b>Gerente:</b> Designar a todo el personal las respectivas funciones estipuladas en sus contratos.<br><b>Jefe de ventas:</b> Organizar a los asistentes de ventas para que cumplan sus funciones de una manera eficaz y eficiente.                                                                                                                                         |

|                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| <b>Elaborado por</b> | <b>Supervisado por:</b> |
| Vicmar Sacoto        | Eco. Teodoro Cubero     |



### 3.4.4 Programas de trabajo del subcomponente de Inventario de vehículos.

| <div>  <div> <b>FADEM'S MOTOR CIA LTDA</b><br/> <b>PROGRAMA DE TRABAJO</b> </div> </div> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                |           |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|----------|
| <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Examen especial administrativo<br><b>COMPONENTE:</b> VENTAS<br><b>SUBCOMPONENTE:</b> INVENTARIO DE VEHICULOS                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                |           |          |
| No                                                                                                                                                                        | OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | REF<br><br>P/T | REALIZADO |          |
|                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                | N.N       | Fecha    |
|                                                                                                                                                                           | <p><b><u>Objetivo Específico de la Etapa</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 • Evaluar que el sistema de inventarios cumpla con los procedimientos y políticas establecidas en la empresa de manera eficiente, eficaz y económica.</li> <li>2 • Verificar la exactitud e integridad de los inventarios.</li> <li>3 • Medir a través del indicador de gestión el nivel de rotación de los inventarios.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p> |                |           |          |
| 4                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una entrevista al jefe de ventas para conocer si la entidad dispone de un sistema de control específico de inventarios.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 014            | VS        | 07/05/12 |
| 5                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalué el control interno específico del subcomponente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 015-016        | VS        | 07/05/12 |

|                              |                                                                                                                                                                                              |         |    |          |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----|----------|
| 6                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente.</li> </ul>                                                         | 017     | VS | 07/05/12 |
| <b>CONTROLES GENERALES</b>   |                                                                                                                                                                                              |         |    |          |
| 7                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique que los inventarios se lo realiza a través de un sistema informático actualizado.</li> </ul>                                              | 015     | VS | 07/05/12 |
| 8                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar las medidas de control y seguridad física con la que cuenta las instalaciones con la finalidad de salvaguardar los inventarios.</li> </ul> | 018-019 | VS | 07/05/12 |
| 9                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si existe un plan de capacitación para la persona que realiza el control de inventarios.</li> </ul>                                       | 015-022 | VS | 08/05/12 |
| <b>CONTROLES ESPECIFICOS</b> |                                                                                                                                                                                              |         |    |          |
| 10                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que los reportes de los inventarios concuerden con el conteo físico.</li> </ul>                                                           | 020     | VS | 08/05/12 |
| 11                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la observación compruebe que existe una correcta identificación de los vehículos.</li> </ul>                                               | 021     | VS | 08/05/12 |
| 12                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observé que los vehículos que están exhibidos están colocados de manera ordenada en lugar amplio y limpio.</li> </ul>                               | 021     | VS | 08/05/12 |

### 3.4.5 Papeles de trabajo del subcomponente de Inventario de vehículos.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p style="text-align: right;"><b>P/T # 014</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA CON EL ENCARGADO DE<br/>EL INVENTARIO DE VEHÍCULOS</b></p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                            |
| <p><b>Subcomponente sujeto a examen:</b> Inventario de Vehículos.</p> <p><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                            |
| <p><b>CONTENIDO</b></p> <p>Entrevista con la persona encargada del subcomponente a ser auditado, con la finalidad de conocer e identificar hechos, datos, actividades e información relevante sobre esta área.</p> <p><b>Entrevista con el encargado de Inventario de Vehículos.</b></p> <p>De la entrevista realizada al jefe de ventas, ingeniero Francis Salazar, me indicó lo siguiente:</p> <p>Todos los vehículos que tienen en existencia, poseen sus respectivas carpetas de información, y además estos datos se encuentran en el sistema, en donde él realiza una revisión semanal de estos archivos.</p> <p>Cuando se realiza las ventas, él da de baja esos vehículos en el inventario, y cuando hay compras ingresa al sistema, de esta manera se registran los siguientes movimientos como son: ingresos, egresos, saldos; de tal manera que la base de datos siempre está actualizada; además me supo manifestar que esta información va de la mano con el departamento de contabilidad.</p> |                                                                                                                                                            |
| <p><b>Elaborador:</b> Vicmar Sacoto</p> <p><b>Supervisado:</b> Eco. Teodoro Cubero</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                            |



P/T # 015

## RESUMEN DEL SUBCOMPONENTE INVENTARIO DE VEHICULOS

**Subcomponente sujeto a examen:** Inventario de Vehículos.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

### Aspectos positivos tenemos:

El espacio físico en donde está el inventario de los vehículos es amplio, cuenta con mecanismos de seguridad como son las cámaras, guardia, con el fin de salvaguardar el inventario y además dar una seguridad al cliente, además poseen un inventario de vehículos nuevos y usados de diferentes marcas y tipos, lo cual es beneficioso ya que el cliente tiene mayores opciones al momento de comprar; se da mantenimiento constante a los vehículos.

Los vehículos que se encuentran exhibidos están asegurados.

Se lleva un adecuado control del inventario de vehículos de manera continua; esto lo realiza el jefe de ventas.

### Aspectos negativos:

No se ingresan todos los vehículos al patio para ser exhibidos, ya que algunos vehículos se encuentran guardados en la casa del propietario.

No se preparan informes para el control de los vehículos que tienen poca aceptación, pero el jefe de ventas comunica de manera verbal cuando un vehículo no se ha comercializado.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 016

## RESUMEN DEL SUBCOMPONENTE INVENTARIO DE VEHICULOS

**Subcomponente sujeto a examen:** Inventario de Vehículos.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

La persona que realiza los inventarios no recibe una capacitación en cuanto a la forma de realizar un inventario, además no se utilizan sistemas informáticos actualizados para el manejo de inventarios; lo que utiliza el jefe de ventas es el programa de Excel, en el cual constan los datos de todos los vehículos inventariados.

### CONCLUSION

La empresa no capacita al personal, lo que provoca que no se tenga destreza en el manejo de los inventarios y por lo tanto no se realice de una manera ágil y rápida; por otro lado, podemos manifestar que al patio no ingresan otros carros para su exhibición, lo que causa que los clientes desconozcan la existencia de vehículos que pudieran estar necesitando.

### RECOMENDACIÓN

Se propone al jefe de ventas que participe en capacitaciones acerca del manejo de los inventarios para que realice de una manera ágil y más eficiente su labor.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 017

## INDICADORES DEL PERIODO

**Subcomponente sujeto a examen:** Inventario de Vehículos.

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

### INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA O PRUEBA ACIDA

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\frac{1923271,82 - 558757,73}{1406558,07} = 0,9701086$$

Con esta razón se pretende medir la solvencia de la empresa de una manera más rigurosa, en virtud que los inventarios constituyen una parte menos liquida, pues requieren de un tiempo prudencial para su venta y su recuperación en dinero efectivo. En este caso se observa que la empresa tiene \$0,97 dólares para cubrir un \$ 1 de deuda; lo que muestra que la empresa no cubre sus deudas a corto plazo.

#### Rotación de inventarios:

**Rotación de inventarios:** (Costo de Ventas / Saldo medio de Inventario)

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{2025382,88}{374833,3} = 5,40 \text{ veces}$$

$$\text{En días} = 365 \text{ días} / 5,40 = 68 \text{ días}$$

Esto significa que el inventario de los vehículos se vende, o rotan en promedio cada 2 meses, siendo esto favorable para la empresa.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero

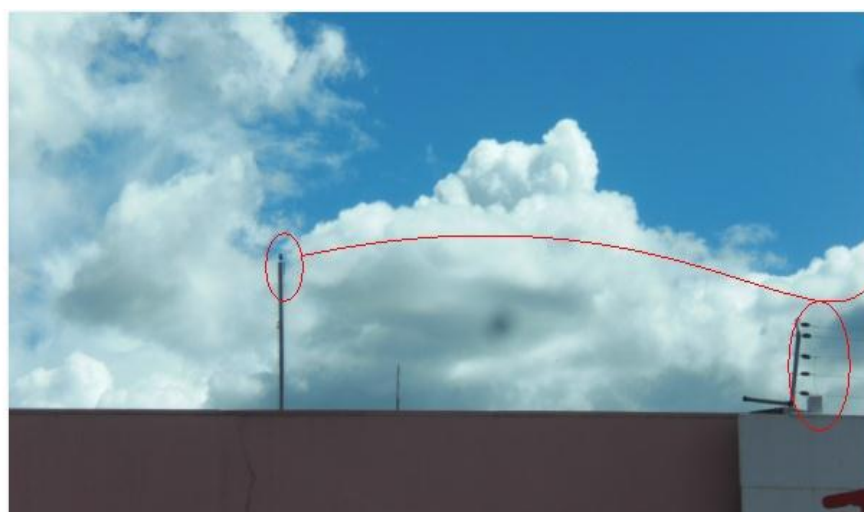


P/T # 018

## SEGURIDAD FISICA

**Subcomponente sujeto a examen:** Inventario de Vehículos

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011



**Camaras de Seguridad; cerca electrica; en los exteriores**



**iluminación**

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 019

## SEGURIDAD FISICA 2

**Subcomponente sujeto a examen:** Inventario de Vehículos

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011



Como se puede observar en las fotos, existen medidas de seguridad en la empresa con el fin de salvaguardar la integridad del inventario, de la misma manera brindar protección de las personas que ahí laboran.

A más de estas medidas de seguridad, tenemos otras como: alarmas, sensores para incendio, entre otras.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero





P/T # 020

## CONSTATACION FISICA DEL INVENTARIO

**Subcomponente sujeto a examen:** Inventario de Vehículos

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

Previo a un permiso que me otorgó el gerente de la empresa, es señor Fausto Salazar, para visitar las instalaciones, pude constatar lo siguiente:

El jefe de ventas me facilito el documento del inventario de vehículos, que él tiene a su cargo, y con el cual yo pude realizar una constatación a través del conteo físico; viendo las marcas, color y demás especificaciones pude constatar que eran los mismos vehículos que estaban inventariados.

Al terminar el conteo de los carros observe que no estaban todos los vehículos que constaban en el inventario, por lo que le pregunte al jefe de ventas y él me supo manifestar que el faltante de vehículos se los habían trasladado a unas bodegas que tienen en la ciudad, y que habían sido retirados del patio porque estaban mucho tiempo exhibidos y no se los podía vender, y estos carros que estaban guardados en estas bodegas y que no superaban el 10% del total del inventario, se los iba a mandar a Guayaquil ó Quito para ser comercializados.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 021

## INFRAESTRUCTURA

**Subcomponente sujeto a examen:** Inventario de Vehículos

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011



La visita a las instalaciones de la empresa, sirvió para la constatación de que las instalaciones cuentan con lo necesario para la atención y su respectivo funcionamiento; además cuenta con un gran espacio para aproximadamente 80 vehículos, lo que resulta ser beneficioso ya que permite tener una gran variedad de vehículos; también se pudo observar que el lugar se encuentra limpio, los vehículos están ordenados, y los clientes tienen espacio para movilizarse.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 022

**GRADO DE CAPACITACION A LA PERSONA  
ENCARGADA DE LOS INVENTARIOS**

**Subcomponente sujeto a examen:** Inventario de Vehículos

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011



La persona encargada de la realización de los inventarios es el jefe de ventas, persona que también se encarga de supervisar, controlar a las personas que laboran en su departamento.

Luego de una conversación con él, nos supo manifestar que la empresa no cuenta con planes de capacitación, y esto se debe a la falta de interés de los empleados y por su lado debido a que no dispone del tiempo necesario, al mismo tiempo nos comentó que en lo posterior estaría interesado en realizar capacitaciones acerca del uso y manejo de inventarios, para optimizar el tiempo y tener destreza al momento de realizar los inventarios.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero

### 3.4.6 Hojas de hallazgo del subcomponente inventario de vehículos.

#### HOJA DE HALLAZGO

REF/PT #014, 022

Componente sujeto a Examen: FADEM`S MOTORS

Subcomponente: **Inventario de vehículos**

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

#### GRADO DE CAPACITACION DEL PERSONAL

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONDICIÓN:</b>     | No se han desarrollado, ni implementado políticas de capacitación a los empleados con respecto al tratamiento que se debe dar a los inventarios.                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>CRITERIO:</b>      | A criterio del auditor, será responsabilidad de la administración capacitar al personal encargado de esta área para que pueda mejorar su labor.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>CAUSA:</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Por desinterés de los empleados.</li><li>• Por falta de iniciativa de los dueños de la empresa.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>EFFECTO:</b>       | Desconocimiento total de nuevas técnicas que ayuden a que el profesional adquiera destrezas; y falta de agilidad en el manejo de inventarios por parte de la persona que lo realiza.                                                                                                                                                                                                 |
| <b>CONCLUSION:</b>    | Debido al desinterés de los empleados; la empresa no capacita al personal, lo que provoca un desconocimiento de nuevas técnicas que se puedan implementar en el manejo de inventarios.                                                                                                                                                                                               |
| <b>RECOMENDACIÓN:</b> | <b>Gerente:</b> Realice capacitaciones permanentes al personal encargado de los inventarios, para que puedan realizar su trabajo de una manera óptima, y en el menor tiempo posible.<br><b>Jefe de ventas:</b> Siendo la persona que realiza, supervisa y controla los inventarios; dedique parte de su tiempo en capacitarse para que de esta forma logre eficiencia en su trabajo. |

|                      |                            |
|----------------------|----------------------------|
| <b>Elaborado por</b> | <b>Supervisado por:</b>    |
| <b>Vicmar Sacoto</b> | <b>Eco. Teodoro Cubero</b> |

## HOJA DE HALLAZGO

REF/PT #015, 020

Componente sujeto a Exámen: FADEM`S MOTORS

Subcomponente: **Inventario de vehículos**

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

### VEHÍCULOS QUE NO SE EXHIBEN EN EL PATIO

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONDICIÓN:</b>     | Todos los vehículos que dispone la empresa no son exhibidos en el patio.                                                                                                                                                                                                       |
| <b>CRITERIO:</b>      | A criterio del auditor el gerente debería ingresar al patio todos los vehículos que dispone para que sean exhibidos y conocidos por el público.                                                                                                                                |
| <b>CAUSA:</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Por criterio del gerente.</li><li>• Estrategias de la administración.</li></ul>                                                                                                                                                        |
| <b>EFFECTO:</b>       | Los clientes desconocen de la existencia de otros vehículos que puedan estar buscando y provoca que las ventas disminuyan y se pierdan posibles clientes.                                                                                                                      |
| <b>CONCLUSION:</b>    | Debido al criterio del gerente, de no exhibir todos los vehículos que dispone, provoca que el cliente no tenga más opciones de compra, y por lo tanto puedan buscar otras comercializadoras.                                                                                   |
| <b>RECOMENDACIÓN:</b> | <b>Gerente:</b> En lo posible trate de exhibir todos los vehículos que tiene en existencia, y que recomiende a sus vendedores que brinden toda la información necesaria al cliente sobre todos los productos que dispone la empresa con el fin de no dejar escapar al cliente. |

|                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| <b>Elaborado por</b> | <b>Supervisado por:</b> |
| Vicmar Sacoto        | Eco. Teodoro Cubero     |

### 3.4.7 Programa del subcomponente publicidad.

| <div>  <div> <b>FADEM'S MOTOR CIA LTDA</b><br/> <b>PROGRAMA DE TRABAJO</b><br/> <b>TIPO DE EXAMEN: Examen especial administrativo</b><br/> <b>COMPONENTE: VENTAS</b><br/> <b>SUBCOMPONENTE: PUBLICIDAD</b> </div> </div> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |           |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|----------|
| No                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | REF<br>P/T | REALIZADO |          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            | N.N       | Fecha    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b><u>Objetivo Específico de la Etapa</u></b><br><br>1 • Determinar el nivel de productividad de la publicidad en las ventas.<br><br>2 • Evaluar la calidad del tipo de publicidad que realiza.<br><br>3 • Evaluar el impacto que tiene la publicidad en los clientes<br><br><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b><br><br>4 • Evaluación del control interno específico del subcomponente.<br><br>5 • Analizar los tipos de publicidad que utiliza la empresa.<br><br>6 • Medir en términos de porcentaje la calidad de la publicidad y establecer el impacto.<br><br><b>CONTROLES GENERALES</b><br><br>7 • Determinar el grado de preparación de la persona que realiza la publicidad.<br><br>8 • Realicé una encuesta verbal a los clientes para conocer qué tipo de publicidad influyó en ellos para que visiten la empresa.<br><br>9 • Verifique si el gasto de la publicidad tiene un presupuesto asignado. |            |           |          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 023-024    | V.S       | 09/05/12 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 025-026    | V.S       | 09/05/12 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 027        | V.S       | 09/05/12 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 023-028    | V.S       | 10/05/12 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 027        | V.S       | 10/05/12 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 023        | V.S       | 10/05/12 |

|    |                                                                                                                                                                                                                        |     |     |          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|----------|
| 10 | <b>CONTROLES ESPECIFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con el jefe de ventas para conocer acerca de la publicidad.</li> <li>Verifique que Fadem's Motor tiene una marca registrada.</li> </ul> | 028 | V.S | 11/05/12 |
| 11 |                                                                                                                                                                                                                        | 029 | V.S | 11/05/12 |

### 3.4.8 Papeles de trabajo del subcomponente publicidad.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <div data-bbox="1275 338 1404 369" data-label="Text"><p>P/T # 023</p></div> <div data-bbox="603 389 1102 470" data-label="Section-Header"><p><b>RESUMEN DEL SUBCOMPONENTE<br/>PUBLICIDAD</b></p></div> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>Subcomponente sujeto a examen:</b> Publicidad</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                        |
| <div data-bbox="703 781 1102 813" data-label="Section-Header"><p><b>Subcomponente: Publicidad</b></p></div> <div data-bbox="300 833 584 864" data-label="Section-Header"><p><b>Aspectos positivos:</b></p></div> <div data-bbox="300 934 1404 1068" data-label="Text"><p>A pesar de todos los aspectos que detallamos anteriormente; si bien la publicidad genera un gasto para la empresa también es cierto que provoca un incremento en las ventas y una captación de los clientes.</p></div> <div data-bbox="300 1084 1404 1218" data-label="Text"><p>Los medios masivos de publicidad son: Radio (FM88), televisión (Tele cuenca), prensa (Mercurio, Tiempo), también se utilizan otras medios de publicidad como son las revistas, internet (twitter, facebook, pagina web).</p></div> <div data-bbox="300 1288 592 1319" data-label="Section-Header"><p><b>Aspectos negativos:</b></p></div> <div data-bbox="300 1388 1404 1523" data-label="Text"><p>No existe una persona contratada, que se encargue de realizar la publicidad y propaganda; lo realiza el propio dueño de la empresa, además no se actualiza constantemente la página web.</p></div> <div data-bbox="300 1592 1051 1624" data-label="Text"><p>No se tiene un presupuesto específico para la publicidad.</p></div> <div data-bbox="300 1639 1404 1724" data-label="Text"><p>No se han realizado encuestas a los clientes para saber si ellos conocen la empresa por algún tipo de publicidad; solo se lo realiza en forma verbal al cliente.</p></div> |                                                                                                                                                                                                        |
| <div data-bbox="300 1843 670 1874" data-label="Text"><p><b>Elaborador:</b> Vicmar Sacoto</p></div> <div data-bbox="300 1944 782 1975" data-label="Text"><p><b>Supervisado:</b> Eco. Teodoro Cubero</p></div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                        |





**P/T # 024**

## **RESUMEN DEL SUBCOMPONENTE PUBLICIDAD**

**Subcomponente sujeto a examen:** Publicidad

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

### **CONCLUSION**

La empresa tiene publicidad en varios medios de comunicación importantes, uno de ellos es a través de la página web, pero la administración debería tener la precaución de mantener actualizado este medio, ya que los clientes al momento de ingresar a la página no tendrán la información que están buscando lo que genera malestar y desinterés de los clientes.

### **RECOMENDACION**

A la administración, que busque asesoramiento con personas que conozcan acerca del manejo de páginas webs, y así tener información actualizada en este medio, que sirva de referencia a los potenciales clientes que buscan adquirir un vehículo.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 025

## MEDIOS DE PUBLICIDAD DE FADEM'S MOTOR

**Subcomponente sujeto a examen:** Publicidad

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011



Como se observa, aquí tenemos algunos medios de publicidad que Fadem's Motor utiliza.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 026

## MEDIOS DE PUBLICIDAD DE FADEM'S MOTOR (2)

**Subcomponente sujeto a examen:** Publicidad

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

Además Fadem's motor realiza su publicidad a través de los medios de comunicación masiva como son:

- Radio: FM 88
- Televisión: Tele cuenca
- Revistas: Autos Ecuador.
- Prensa escrita: Periódicos que circulan en zonas rurales: "Azuayo, "El pueblo".
- Internet: Facebook, Twitter, pagina web: [www.fademsmotor.com.ec](http://www.fademsmotor.com.ec)

Fadem's motor en su afán de hacerse conocer a utilizado otros medios de publicidad como por ejemplo:

- Letreros.
- Vallas publicitarias.
- Totem
- Porta placas.
- Stickers

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



**P/T # 027**

## **ENTREVISTA A LOS CLIENTES**

**Subcomponente sujeto a examen:** Publicidad

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

Acudí a la empresa y con el respectivo permiso y apoyo de la administración procedí a realizar entrevistas a los clientes que ingresaban, con el objeto de conocer el medio de publicidad por el que conocen la empresa.

De esta entrevista se pudo constatar lo siguiente:

El 60% de los clientes de Fadem's Motor, se encuentran en las edades de los 32 años en adelante; esto puede ser a que cuentan con los recursos económicos.

De las personas que fueron entrevistadas se pudo observar que el 65% son de la región de la Sierra, un 21% de la Costa, y un 14% del Oriente.

A través de esta entrevista se pudo constatar que la publicidad de Fadem's Motor ha llevado a que los clientes visiten la empresa, y se obtuvo los siguientes datos: el 50% de los entrevistados conocieron la empresa a través de los medios masivos (radio, prensa, televisión), el 30% otros medios (Letreros, publicidad rodante, publicidad de boca a boca, etc.) y el 20% por medio del internet (facebook, twitter, pagina web).

Comprobando que la empresa maneja una eficiente estrategia publicitaria.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



**P/T # 028**

**ENTREVISTA CON EL JEFE DE VENTAS  
PARA CONOCER ACERCA DE LA PUBLICIDAD**

**Subcomponente sujeto a examen:** Publicidad

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

De la entrevista con el jefe de ventas, nos supo manifestar lo siguiente:

La persona que se dedica a la publicidad y propaganda es el gerente general de la empresa, el señor Fausto Salazar; pues desde que inició su organización él se ha dedicado en este aspecto; y considera que tiene la habilidad, capacidad y experiencia suficiente que lo ha ido adquiriendo durante todos estos años.

Nos comentó que la publicidad lo ha hecho en los principales medios radiales, de televisión y de prensa escrita; e incluso mantiene convenios con algunos de ellos hace algunos años atrás.

Algo importante es que el gerente utiliza la publicidad selectiva, ya que sus productos son de marcas reconocidas y de calidad, al exponer sus vehículos en eventos, presentaciones, programas, sucesos importantes y en acontecimientos en general.

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero



P/T # 029

MARCA REGISTRADA

**Subcomponente sujeto a examen:** Publicidad

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011



Como se puede observar, Fadem's motor es una marca registrada; por lo tanto no puede ser copiada o utilizada por otros.

El señor Fausto Salazar registro el nombre de Fadem's Motor en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de la propiedad Intelectual).

**Elaborador:** Vicmar Sacoto

**Supervisado:** Eco. Teodoro Cubero

### 3.4.9 Hojas de hallazgo del subcomponente publicidad.

#### HOJA DE HALLAZGO

REF/PT # 027

Componente sujeto a Exámen: FADEM`S MOTORS

Subcomponente: **Publicidad**

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

#### EFICIENCIA DE LA PUBLICIDAD

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONDICIÓN:</b>     | La empresa no verifica si la publicidad que utilizan es adecuada y suficiente; es decir si cumplen con el objetivo de captar nuevos clientes.                                                                                                                       |
| <b>CRITERIO:</b>      | Según el criterio del auditor la empresa debería verificar que la publicidad que utiliza está cumpliendo con los objetivos de la empresa, la cual es incrementar las ventas, captando más clientes.                                                                 |
| <b>CAUSA:</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Descuido por parte de la administración de verificar si la publicidad está funcionando de manera adecuada.</li><li>• Por falta de sentido común de toda la organización.</li></ul>                                          |
| <b>EFFECTO:</b>       | No se conoce si la publicidad está cumpliendo con el objetivo propuesto; al no tener conocimiento de cómo está funcionando la publicidad, traiga consigo un gasto innecesario en la publicidad.                                                                     |
| <b>CONCLUSION:</b>    | Debido al descuido por parte de la administración, la empresa no verifica si la publicidad que utiliza es eficiente, y según el criterio del auditor es necesario verificar si la publicidad está cumpliendo con los objetivos de la empresa.                       |
| <b>RECOMENDACIÓN:</b> | <b>Gerente:</b> Motive a los empleados a que realicen evaluaciones a los clientes que llegan a la empresa para conocer si la publicidad influyó en los mismos, además para conocer cuál es el medio de publicidad por el cual los clientes conocieron a la empresa. |

|                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| <b>Elaborado por</b> | <b>Supervisado por:</b> |
| Vicmar Sacoto        | Eco. Teodoro Cubero     |

## HOJA DE HALLAZGO

REF/PT # 023

Componente sujeto a Exámen: FADEM`S MOTORS

Subcomponente: **Publicidad**

Periodo examinado: 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

### PAGINA WEB NO ACTUALIZADA

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONDICIÓN:</b>     | La página web no se encuentra actualizada, lo que provoca que las personas que ingresan a la misma no cuenten con una información real acerca de los vehículos con los que cuenta la empresa, además no se encuentran los precios de referencia.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>CRITERIO:</b>      | A criterio del auditor; la página web debería estar actualizada, para que los clientes tengan a disposición la información verídica y completa acerca de los vehículos que dispone la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>CAUSA:</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de asesoramiento.</li><li>• Descuido de la administración.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>EFFECTO:</b>       | Malestar en los clientes debido a la falta de información que ellos esperan encontrar, puesto que esta des actualización de los datos provoca que los clientes pierdan el interés por la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>CONCLUSION:</b>    | La página web es un medio de publicidad importante, puesto que las personas tienen acceso desde cualquier lugar para conocer los vehículos que dispone la empresa; pero la misma no se encuentra actualizada y no contiene datos importantes como los precios; lo que provoca malestar a los clientes y ellos a su vez pierdan interés por conocer la empresa; esto se debe al descuido de la administración; por lo que a criterio del auditor, la página web debería permanecer actualizada siempre. |
| <b>RECOMENDACIÓN:</b> | <b>Gerente:</b> Buscar asesoramiento de una persona que conozca sobre el manejo de páginas web, con el fin de tener información siempre actualizada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| <b>Elaborado por</b> | <b>Supervisado por:</b> |
| Vicmar Sacoto        | Eco. Teodoro Cubero     |



### 3.4.10 Estructura del Informe

|                                                                                                                                                                                                    |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                                                   | <b>ESTRUCTURA DEL INFORME</b> |
|                                                                                                                                                                                                    |                               |
| <b>Componente sujeto a examen:</b> Área de Ventas de Fadem's Motor<br><b>Periodo examinado:</b> 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2006                                                     |                               |
|                                                                                                                                                                                                    |                               |
| <b>Introducción.</b>                                                                                                                                                                               |                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Caratula</li><li>▪ Índice y abreviaturas utilizadas</li><li>▪ Carta de presentación</li></ul>                                                              |                               |
| <b>Capítulo I</b>                                                                                                                                                                                  |                               |
| <b>Enfoque de la Auditoria</b>                                                                                                                                                                     |                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Motivo</li><li>▪ Objetivo</li><li>▪ Alcance</li><li>▪ Enfoque</li><li>▪ Subcomponentes Auditados</li><li>▪ Indicadores utilizados</li></ul>                |                               |
| <b>Capítulo II</b>                                                                                                                                                                                 |                               |
| <b>Información de la entidad</b>                                                                                                                                                                   |                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Misión</li><li>▪ Visión</li><li>▪ Objetivos</li><li>▪ Principios</li><li>▪ Valores</li><li>▪ Estructura Orgánica</li><li>▪ Estructura Financiera</li></ul> |                               |

### **Capítulo III**

#### **Resultados Generales**

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

### **Capítulo IV**

#### **Resultados Específicos por componente**

Presentación por cada uno de los componentes, lo siguiente:

- Comentario
- Conclusión
- Recomendación

### **Capítulo V**

#### **Anexos**

### 3.5 Fase IV: Comunicación de Resultados



**“FADEM’S MOTOR C.LTDA”**

#### **INFORME GENERAL**

**“EXAMEN ESPECIAL ADMINISTRATIVO DEL  
ÁREA DE VENTAS DE FADEM’S MOTOR  
C.LTDA.”**

**PERIODO:**

01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

## INDICE

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| CARTA DE PRESENTACION.....                   | 147 |
| CAPÍTULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORIA.....     | 148 |
| MOTIVO DE LA AUDITORIA .....                 | 148 |
| OBJETIVOS GENERALES DEL EXAMEN.....          | 148 |
| ALCANCE DE LA AUDITORIA .....                | 148 |
| ENFOQUE .....                                | 148 |
| SUBCOMPONENTES.....                          | 149 |
| INDICADORES DE GESTION .....                 | 149 |
| SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE.....      | 149 |
| SUBCOMPONENTE: INVENTARIO DE VEHICULOS ..... | 149 |
| SUBCOMPONENTE: PUBLICIDAD .....              | 150 |
| CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.....  | 151 |
| Misión .....                                 | 151 |
| Visión.....                                  | 151 |
| Objetivos .....                              | 151 |
| Objetivo General.....                        | 151 |
| Objetivos Específicos.....                   | 151 |
| Valores .....                                | 151 |
| FODA.....                                    | 152 |
| Estructura organizacional .....              | 152 |
| Información financiera.....                  | 153 |
| Capítulo III: RESULTADOS GENERALES .....     | 154 |
| 1. Ambiente de control interno: .....        | 154 |
| Aspectos Positivos .....                     | 154 |
| Aspectos negativos .....                     | 155 |
| Conclusión.....                              | 155 |
| Recomendación No 1.....                      | 155 |
| 2. Establecimiento de objetivos: .....       | 155 |
| Aspectos Positivos .....                     | 155 |
| Aspectos negativos .....                     | 156 |

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| Conclusión.....                           | 156 |
| Recomendación No 2.....                   | 156 |
| 3. Identificación de Eventos .....        | 156 |
| Aspectos Positivos .....                  | 156 |
| Aspectos negativos .....                  | 157 |
| Conclusión.....                           | 157 |
| Recomendación 3.....                      | 157 |
| 4. Evaluación de riesgos .....            | 157 |
| Aspectos Positivos .....                  | 157 |
| Aspectos negativos .....                  | 157 |
| Conclusión.....                           | 157 |
| Recomendación No 4.....                   | 158 |
| 5. Respuesta a los riesgos.....           | 158 |
| Aspectos Positivos .....                  | 158 |
| Aspectos Negativos.....                   | 158 |
| Conclusión.....                           | 158 |
| Recomendación No 5:.....                  | 158 |
| 6. Actividades de control .....           | 158 |
| Aspectos Positivos .....                  | 158 |
| Aspectos negativos .....                  | 159 |
| Conclusión.....                           | 159 |
| Recomendación No 6.....                   | 159 |
| 7. Información y comunicación .....       | 159 |
| Aspectos Positivos .....                  | 159 |
| Aspectos negativos .....                  | 159 |
| Conclusión.....                           | 159 |
| Recomendación No 7.....                   | 160 |
| 8. Supervisión y monitoreo:.....          | 160 |
| Aspectos Positivos .....                  | 160 |
| Aspectos negativos .....                  | 160 |
| Conclusión.....                           | 160 |
| Recomendación No 8.....                   | 160 |
| Capítulo IV: RESULTADOS ESPECIFICOS ..... | 161 |
| Subcomponente: Servicio al cliente.....   | 161 |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Calidad del servicio al cliente .....                  | 161 |
| Conclusión.....                                        | 161 |
| Recomendación No 9.....                                | 161 |
| Empleados de otras áreas cumplen otras funciones ..... | 161 |
| Conclusión.....                                        | 162 |
| Recomendación No 10.....                               | 162 |
| Subcomponente: Inventario de vehículos .....           | 162 |
| Capacitación del personal.....                         | 162 |
| Conclusión.....                                        | 162 |
| Recomendación No 11.....                               | 163 |
| Vehículos que no se exhiben en el patio.....           | 163 |
| Conclusión.....                                        | 163 |
| Recomendación No 12.....                               | 163 |
| Subcomponente: Publicidad.....                         | 163 |
| Eficiencia de la publicidad.....                       | 163 |
| Conclusión.....                                        | 164 |
| Recomendación No 13.....                               | 164 |
| Página web no actualizada.....                         | 164 |
| Conclusión:.....                                       | 164 |
| Recomendación No 14.....                               | 165 |

## **CARTA DE PRESENTACION**

OFICIO # 005

ASUNTO: Carta De Presentación del Informe

Fecha: 11 de Mayo de 2012

**Señores:**

**GERENTE DE FADEM'S MOTOR C.LTDA**

Ciudad

De mis consideraciones:

Se ha efectuado el "Examen Especial Administrativo del área de Ventas de Fadem's Motor", por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011 de conformidad con lo previsto.

El examen fue 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 corresponde se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias y demás normas aplicables.

Dentro del proceso del examen se analizaron los subcomponentes como son Servicio al cliente, Inventario de vehículos y Publicidad.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe. Con la obligación por parte de la administración de cumplir con las recomendaciones emitidas.

Atentamente

Vicmar Sacoto

AUDITOR OPERATIVO

## **CAPÍTULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORIA**

### **ENFOQUE DE LA AUDITORIA**

#### **MOTIVO DE LA AUDITORIA:**

El examen especial que realizaremos al área de ventas de la empresa FADEM'S MOTOR CIA LTDA, se lleva a cabo como parte del trabajo de investigación previo a la obtención del título de ingeniero en Contabilidad y Auditoría, con el objeto evaluar la gestión administrativa del ejercicio 2011, mediante el estudio de los subcomponentes del área sujeta a estudio, para emitir un informe que contendrá conclusiones y recomendaciones.

#### **OBJETIVOS GENERALES DEL EXAMEN:**

- Evaluar el sistema de control interno con el objeto de determinar su confiabilidad.
- Realizar el estudio aplicando las fases del proceso para este tipo de examen
- Evaluar la eficiencia del departamento de ventas al momento de ofrecer el producto.

#### **ALCANCE DE LA AUDITORIA:**

El examen que se va a realizar será una auditoria parcial debido a que solo se enfoca al departamento de ventas; del sistema de control interno y el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normas aplicables al área examinada.

El examen cubrirá el periodo comprendido entre el 1 Enero del 2011 al 31 Diciembre del 2011

#### **ENFOQUE:**

El examen que se realiza a Fadem's Motor está orientado a mejorar las actividades relacionadas con la gestión para lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos y cumplimiento de los objetivos.



### **SUBCOMPONENTES:**

Servicio al cliente  
Inventario de vehículos  
Publicidad

### **INDICADORES DE GESTION**

La empresa no tiene definido indicadores de Gestión, debido a que las actividades que se cumplen no son producto de una planificación estratégica específica, sin embargo identificamos en algunos casos los siguientes indicadores de gestión.

#### **SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE**

- **Utilización de horas trabajadas:** Este indicador nos sirve para saber cuántas de las horas trabajadas, los empleados utilizan para atender a los clientes.

**Porcentaje de horas trabajadas** =  $(\text{Horas trabajadas} / \text{Horas asignadas}) \times 100$ .

- **Calidad del personal de ventas:** Este indicador nos sirve para conocer cuántas personas que laboran en el área posee un nivel académico, con títulos universitarios.

**Evaluación del personal de ventas** =  $(\text{Personal con título universitario} / \text{Total del personal}) \times 100$ .

- **Eficiencia:** Este indicador nos sirve para conocer qué tiempo utilizan los vendedores de su tiempo programado en cada cliente.

**Eficiencia** =  $(\text{Tiempo utilizado para cada cliente} / \text{Tiempo programado para cada cliente}) \times 100$

#### **SUBCOMPONENTE: INVENTARIO DE VEHICULOS**

- **Rotación de inventarios:**

**Rotación de inventarios:**  $(\text{Costo de Ventas} / \text{Saldo medio de Inventario})$

- **Prueba acida:**

**Prueba acida** =  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$

## **SUBCOMPONENTE: PUBLICIDAD**

- **Gasto de publicidad:**  $(\text{Monto pagado} / \text{Monto presupuestado}) \times 100$

**Gasto de publicidad:** Este indicador nos ayudara a conocer cuánto se ha pagado por publicidad, de acuerdo al monto

## **CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

### **Misión**

Brindar y otorgar al mercado automotor un producto y servicio de calidad garantizando así confianza y bienestar al mismo.

### **Visión**

Ser una empresa grande y reconocida a nivel nacional que supere día a día tanto necesidades como expectativas del consumidor en general.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

- Ser una empresa dedicada a la importación, compra, venta, y comercialización de vehículos nuevos y usados

#### **Objetivos Específicos**

- Conocer las expectativas y necesidades de los clientes para poder satisfacerlos.
- Incrementar la riqueza de los socios y la productividad en la empresa.
- Determinar estrategias competitivas y que ayuden al desarrollo óptimo de las actividades cotidianas de la empresa.

### **Principios**

Tener siempre presente que el cliente es lo más importante.

Buscar superioridad en todo lo que emprendamos.

No se privilegiará, ni perjudicará a nadie por su ideología.

Seriedad y puntualidad en la entrega de productos.

### **Valores**

Confianza.

Honestidad.

Respeto.

Responsabilidad.

Seriedad.

Trabajo en Equipo

Tolerancia

## **FODA**

### **Fortalezas**

- Experiencia y contactos directos ya existentes con proveedores en lo que respecta a vehículos.
- Destreza en ventas.
- Cobertura total del seguro en el patio.
- Financiamiento Directo y a largo Plazo

### **Oportunidades**

- Aprovechar que en nuestro medio, la costumbre primordial de la sociedad, es la obtención de su vehículo propio.
- La venta de los productos se comercializan todo el año, por lo tanto los ingresos por las ventas serán constantes y no por periodos.
- Facilidades de pago otorgados a los clientes

### **Debilidades**

- Falta de eficiencia en los procesos operativos.
- Seguridad física y personal en caso de altercados.
- Falta de manual de operaciones.

### **Amenazas**

- Presencia de productos asiáticos en el mercado.
- Inestabilidad política y económica del país.
- Estrategias agresivas de mercadeo de la competencia.
- Enfrentarnos a una competencia ya constituida que tiene mayor experiencia en la industria y que cuenta con mayores capitales como son todos los concesionarios.

### **Estructura organizacional:**

La estructura orgánica de Fadem's Motor C. Ltda., se encuentra conformada de la siguiente manera: Presidente, Gerente general, luego tenemos el departamento de

ventas en este departamento tenemos al jefe de ventas y a sus respectivos vendedores.

Posee el departamento de contabilidad, aquí labora el contador general y un auxiliar; siguiendo con el organigrama tenemos el departamento financiero con su respectivo jefe, y cuenta con un asistente; por ultimo tenemos el departamento de documentación, aquí labora un asistente.

Adicionalmente se cuenta con la colaboración de una persona que se encarga de la limpieza y mensajería.

### **Información financiera:**

Fadem's motor C. Ltda. Posee la siguiente estructura económica y financiera:

|            |             |
|------------|-------------|
| ACTIVOS    | 1'959410,19 |
| PASIVOS    | 1'406558,07 |
| PATRIMONIO | 552852,12   |
| UTILIDAD   | 23261,31    |

### **Capítulo III: RESULTADOS GENERALES**

De acuerdo a los resultados de evaluación del Control Interno COSO-ERM se obtuvo lo siguiente:

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

##### **Aspectos Positivos:**

A pesar de que no se cuenta con un código de ética, las relaciones con los empleados, clientes, acreedores, auditores se han basado siempre en la honestidad y equidad.

La administración está constantemente incentivando a su personal, de esta manera les motiva para que ellos cumplan bien sus funciones asignadas y de esta forma alcanzar los objetivos bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía; de esta forma el gerente cuida la imagen de la constitución.

Se puede observar que la administración está cumpliendo con todos sus derechos y responsabilidades, de acuerdo a los estatutos de la empresa, razón por la que ellos realizan reuniones frecuentes con todos los jefes departamentales para analizar la información y tomar las mejores decisiones en beneficio de la institución

Existe una buena comunicación tanto interna como externa de la empresa.

La empresa de acuerdo a su tamaño cuenta con el número de personal adecuado, los mismos que realizan de la mejor forma su trabajo con toda la responsabilidad y delegación de autoridad.

La empresa cuenta con políticas y procedimientos para la contratación, promoción y remuneración de los empleados, así como también se aplican sanciones disciplinarias.

Es importante recalcar que la empresa para la contratación de sus trabajadores revisan los expedientes y a los candidatos para la selección y contratación del personal; para ellos lo importante es que tengan experiencia específicamente para el departamento de ventas; los mismo que se les concede un adicional al sueldo de acuerdo al número de ventas que tenga, para que de esta forma el empleado se sienta comprometido por mejorar aún más su desempeño y de esta forma se puede lograr sus objetivos y metas propuestas de la empresa.

**Aspectos negativos:**

La empresa no posee un código de ética; por lo tanto no se incorporan en los procesos y el personal. Sin embargo la administración predica a sus empleados una cultura de valores en base a la honestidad y equidad.

No posee un reglamento interno, pero está en proceso de revisión.

No se han establecido mecanismos para proteger a los denunciantes, debido a que no se han presentado hechos fraudulentos que pongan en peligro a la empresa por parte de los empleados.

No existen manuales de procesos.

No hay normas, procedimientos y métodos de evaluación para la selección, contratación y capacitación del personal.

La entidad no cuenta con un departamento de recursos humanos; por lo cuanto no se cuenta con políticas de clasificación, valoración y selección del personal

No se establecen objetivos con indicadores de rendimiento

**Conclusión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta evaluación, se puede concluir que el ambiente de trabajo interno de la empresa funciona de una forma razonable, pues existen aspectos positivos considerables con respecto a los negativos; sin embargo existen puntos claves que se deberían tomar en cuenta a fin de fortalecer los mismos.

**Recomendación No 1:**

Que la administración realice los cambios necesarios tomando en cuenta los aspectos negativos que tiene y sepa corregirlos, y de esa manera a través de esos cambios mejoren la gestión de la administración de la empresa en lo referente a este componente.

**2. Establecimiento de objetivos:****Aspectos Positivos:**

La empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente; la empresa además cuenta con misión, visión y objetivos; los mismos que son comunicados y cumplidos por todos los empleados; y a su vez los resultados obtenidos de las actividades son informados oportunamente.

La empresa cuenta con el apoyo del gerente, los jefes departamentales y auditores externos, principalmente en lo relativo a la mejora de las deficiencias y procede a cumplir con las recomendaciones propuestas por los auditores independientes ó externos.

**Aspectos negativos:**

Fadem's Motor no ha formulado indicadores de gestión institucionales que permitan cuantificar las metas, actividades y objetivos planificados con lo ejecutado

No existe un conocimiento de la organización de los elementos del COSO ERM establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar.

No existe rotación de los empleados que laboran específicamente en el departamento de ventas; ya que ellos cumplen su función específica asignada que es la atención al cliente.

No existe fijación de riesgos aceptados, ni supervisión para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo.

**Conclusión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta evaluación del componente de establecimiento de objetivos, se puede concluir que la administración no tiene un conocimiento de los componentes del COSO ERM, y que la estructura orgánica no se encuentra establecida de acuerdo a este componente.

**Recomendación No 2:**

Que la administración conjuntamente con los jefes departamentales debenrevisar y ponerles al tanto a los empleados sobre el documento del COSO ERM, y luego proceder a realizar una nueva reestructuración y diseño de los puntos que le faltan por cumplir a la organización.

**3. Identificación de Eventos:**

**Aspectos Positivos:**

Existe un total compromiso de toda la organización, es decir del gerente, jefes departamentales, empleados; para identificar factores internos y externos de riesgo que perjudiquen al desarrollo organizacional.



**Aspectos negativos:**

No existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos, ni se han categorizado los eventos, por lo que la administración no muestra apoyo en lo que se refiere a categorizar los eventos.

La administración no se ha preocupado por la investigación y desarrollo de nuevas técnicas, aplicaciones, que permiten estar a la par de los cambios e innovaciones tecnológicas.

**Conclusión:**

Podemos concluir que a pesar de que existe un apoyo total de toda la organización para identificar los eventos, estos no se pueden llevar a cabo por que no existen mecanismos, ni tampoco se ha desarrollado nuevas técnicas que permitan estar a la par de los cambios e innovaciones tecnológicas.

**Recomendación 3:**

Que la administración se preocupe por desarrollar nuevas técnicas y mecanismos en el menor tiempo posible que permitan identificar eventos.

**4. Evaluación de riesgos:****Aspectos Positivos:**

La administración promueve la investigación de los posibles eventos que puedan afectar a la empresa, además está preparada para responder de manera eficaz y eficiente ante cualquier cambio que podría presentarse.

**Aspectos negativos:**

En la empresa no se ha definido una metodología que permita obtener datos estadísticos relativos a la probabilidad de ocurrencia de eventos y sus impactos posteriores.

La información con la que cuenta la entidad no permite una evaluación oportuna de los riesgos, además no son suficientes los recursos para evaluar los mismos

**Conclusión:**

Como resultado de este análisis se concluye que dentro de este componente los aspectos negativos son superiores a los positivos, de ahí que la empresa debe tomar más atención en lo que se refiere a la evaluación de riesgos para minimizar su probabilidad e impacto de los mismos.

**Recomendación No 4:**

La administración debe proponer alternativas a través de una metodología que permita obtener datos estadísticos relativos a la probabilidad de ocurrencia de eventos y sus impactos posteriores.

**5. Respuesta a los riesgos:****Aspectos Positivos:**

La empresa dispone de mecanismos para analizar alternativas de compartir, reducir, evitar y aceptar el riesgo mismo tiempo existe apoyo de la administración orientada al estudio de las alternativas, así como están pendientes de cualquier riesgo que pueda presentarse;

**Aspectos Negativos:**

La administración no determina la cartera de riesgos.

**Conclusión:**

Se puede concluir que la administración apoya al estudio de las alternativas, y está pendiente de cualquier riesgo que pueda presentarse, y cuentan con mecanismos para analizar alternativas al riesgo, de evitar y compartir los riesgos.

**Recomendación No 5:**

Poner énfasis en esta actividad de respuesta a los riesgos para evitar problemas serios que puedan afectar a la actividad principal de la entidad.

**6. Actividades de control:****Aspectos Positivos:**

La empresa apoya al diseño y aplicación de controles a través de un plan de tecnología de información lo que se puede ver plasmadas en la adquisición del sistema informático que controla mediante cámaras el funcionamiento de cada área.

El gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control en toda la organización.

**Aspectos negativos:**

La empresa no posee un departamento de auditoría interna.

**Conclusión:**

Como se puede observar en este componente, la empresa emite políticas y procedimientos de control lo cual es positivo para la empresa, ya que tiene un mayor control de sus actividades.

**Recomendación No 6:**

Que la empresa siga innovando nuevas políticas de control, y también se le sugiere que tome en cuenta la creación de un departamento de auditoría interna.

**7. Información y comunicación:****Aspectos Positivos:**

Los informes reúnen atributos como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información a tiempo oportuna, datos actualizados; además se suministra la información a las personas adecuadas.

Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones permitiendo que en tiempo real la administración acceda a la información financiera y operativa para controlar las actividades empresariales.

**Aspectos negativos:**

No se ha establecido comunicación en sentido amplio que facilite la circulación de la información tanto formal e informal en las direcciones; no se actualiza la pagina web.

No se han llevado a cabo auditorías internas, puesto que la empresa no dispone de este departamento, sin embargo si se han realizado auditorías externas de tipo financiero.

**Conclusión:**

Como Fadem's motor no cuenta con un departamento de auditoría, no se han llevado a cabo este tipo de auditorías.

A pesar de que la empresa cuenta con sistemas informáticos oportunos para proveer información de datos; existen pocos canales de comunicación que permitan transmitir a los clientes y proveedores la información.

**Recomendación No 7:**

Como existen pocos canales de información se sugiere reforzar los mismos, y crear nuevos canales que tener una comunicación amplia en todos los aspectos, además se propone tener actualizada la página web.

**8. Supervisión y monitoreo:****Aspectos Positivos:**

La empresa ha tomado en cuenta los resultados de auditorías anteriores, pero solo de auditorías financieras que son lo que se realiza en la empresa; existen planes de acción correctiva.

**Aspectos negativos:**

Fadem's motor al no contar con un departamento de auditoría, las deficiencias del control interno no son puestas a conocimiento del gerente por esta razón no se puede actuar de forma oportuna.

No se han implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

**Conclusión:**

Se puede observar que la empresa toma en cuenta los resultados de las auditorias que se le realizan, pone en práctica planes de acción correctiva, y da cumplimiento de las mismas

**Recomendación No 8:**

Que la empresa siga trabajando de acuerdo a las recomendaciones realizadas; además se debe considerar contratar servicios de auditoría interna para supervisar de una manera más eficiente las actividades de la empresa.

## **Capítulo IV: RESULTADOS ESPECIFICOS**

### **Subcomponente: Servicio al cliente**

#### **Calidad del servicio al cliente**

La empresa no evalúa la calidad del servicio que prestan los vendedores a los clientes; es necesario realizar evaluaciones constantes a los clientes con el propósito de conocer si la calidad del servicio que brindan los vendedores es satisfactoria o no; la falta de iniciativa, planificación y descuido por parte de los administradores, provoca que no se conozca si el personal cumple de una manera eficiente su trabajo, satisfaciendo las necesidades del cliente.

#### **Conclusión:**

Al no realizar una evaluación a los clientes se desconoce si la calidad del servicio prestado es satisfactoria o no; la falta de iniciativa, descuido, por parte de la administración, provoca que no se conozca si el personal ha cumplido de manera eficiente su trabajo.

#### **Recomendación No 9**

Jefe de ventas: Tratar de realizar evaluaciones constantes a los clientes para verificar como han sido atendidos; y a su vez la empresa pueda supervisar la eficiencia de sus trabajadores.

#### **Empleados de otras áreas cumplen otras funciones**

Los empleados de otros departamentos realizan labores de venta, es decir cumplen con funciones diferentes al cargo que desempeñan. Es responsabilidad de la administración supervisar y controlar que éste inconveniente no suceda ya que estos funcionarios no están preparados para realizar esta actividad. Esto se da debido a la falta de organización de parte de los directivos de la empresa y a sus políticas; lo que genera un malestar tanto del empleado como del cliente debido a la falta de destreza de la persona que suplanta al vendedor.

**Conclusión:**

Existe falta de destreza de la persona que suplanta al vendedor por cuanto ellos no tienen experiencia en este tipo de actividad, provocando malestar y descontento en el empleado y más aún en el cliente, y esto se da debido a la falta de organización y a las políticas que posee la empresa; a criterio del auditor las funciones de cada puesto deberían respetarse.

**Recomendación No 10**

**Gerente:** Designar a todo el personal las respectivas funciones estipuladas en sus contratos.

**Jefe de ventas:** Organizar a los asistentes de ventas para que cumplan sus funciones de una manera eficaz y eficiente.

**Subcomponente: Inventario de vehículos****Capacitación del personal.**

La empresa no realiza capacitaciones a los empleados sobre nuevas técnicas e innovaciones para el manejo de inventarios, será responsabilidad de la administración capacitar al personal encargado de esta área para mejorar su nivel de preparación y puedan aplicar nuevas técnicas que ayuden en su trabajo. Esta ausencia de planes de capacitación se ha dado debido a la poca iniciativa de los dueños de la empresa y a la falta de interés de los empleados por la misma, provocado un desconocimiento total de nuevas técnicas que ayuden al personal a adquirir destrezas en el manejo de los inventarios y de realizar de una mejor forma su trabajo.

**Conclusión:**

Debido al desinterés de los empleados; la empresa no capacita al personal, lo que provoca un desconocimiento de nuevas técnicas que se puedan implementar en el manejo de inventarios.

### **Recomendación No 11:**

**Gerente:** Realice capacitaciones permanentes al personal encargado de los inventarios, para que puedan realizar su trabajo de una manera optima, y en el menor tiempo posible.

**Jefe de ventas:** Siendo la persona que realiza, supervisa y controla los inventarios; dedique parte de su tiempo en capacitarse para que de esta forma logre eficiencia en su trabajo.

### **Vehículos que no se exhiben en el patio.**

Todos los vehículos que dispone la empresa no son exhibidos en el patio, será responsabilidad del dueño de la empresa exhibir en lo posible todos sus vehículos para que sean conocidos por el público y pueda ser comercializados, pues la estrategia en cuanto a ventas que maneja la empresa producen un aspecto negativo para ellos; ya que los clientes al no ver exhibidos los productos que a ellos les gusta o necesitan; abandonen la empresa y opten por otras opciones en otras comercializadoras, perjudicándose la empresa al perder sus clientes.

### **Conclusión:**

Los clientes al ingresar al patio y no encontrar los vehículos que necesitan, desisten de la compra y buscan en otro lugar de la competencia.

### **Recomendación No 12**

**Gerente:** En lo posible trate de exhibir todos los vehículos que tiene en existencia, y que recomiende a sus vendedores que brinden toda la información necesaria al cliente sobre todos los productos que dispone la empresa con el fin de no dejar escapar al cliente.

### **Subcomponente: Publicidad**

#### **Eficiencia de la publicidad:**

La empresa no verifica si la publicidad que utilizan es adecuada y suficiente; es decir si cumplen con el objetivo de captar nuevos clientes; será responsabilidad de la empresa verificar si la publicidad que utiliza está cumpliendo con los objetivos de la empresa, la cual es incrementar las ventas, captando más clientes. Debido al

descuido y a la falta de sentido común de toda la organización, no se conoce si la publicidad está cumpliendo con el objetivo propuesto y al no tener conocimiento de cómo está funcionando la publicidad, traiga consigo un gasto innecesario en la publicidad.

### **Conclusión:**

Debido al descuido por parte de la administración, la empresa no verifica si la publicidad que utiliza es eficiente, y según el criterio del auditor es necesario verificar si la publicidad está cumpliendo con los objetivos de la empresa.

### **Recomendación No 13**

Gerente: Motive a los empleados a que realicen evaluaciones a los clientes que llegan a la empresa para conocer si la publicidad influyó en los mismos, además para conocer cuál es el medio de publicidad por el cual los clientes conocieron a la empresa.

### **Página web no actualizada**

La página web no se encuentra actualizada, lo que provoca que las personas que ingresan a la misma no cuenten con una información real acerca de los vehículos con los que cuenta la empresa, además no se encuentran los precios de referencia; será responsabilidad de la empresa actualizar la página web para que los clientes tengan a disposición la información verídica y completa acerca de los vehículos que dispone la empresa. Debido a la falta de asesoramiento y al descuido de la administración por no actualizar la página web, ha provocado un malestar en los clientes ya que no encuentran la información que ellos esperan encontrar, y esta desactualización de los datos provoca que los clientes pierdan el interés por la empresa.

### **Conclusión:**

La página web es un medio de publicidad importante, pero al no estar actualizada provoca que los clientes pierdan el interés por conocer la empresa; de ahí la importancia de que la página web esté actualizada para la captación de nuevos clientes.



#### **Recomendación No 14**

**Gerente:** Buscar asesoramiento de una persona que conozca sobre el manejo de páginas web, con el fin de tener información siempre actualizada en este medio.

### 3.6 Fase V: Seguimiento y Monitoreo

#### 3.6.1 Cronograma de cumplimiento y Recomendaciones

|  <b>FADEM'S MOTOR C.LTDA</b>                                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| RECOMENDACIONES                                                                                                                                                                           | VALOR AGREGADO                                                                                                                                                                                                             | RESPONSABLE Y TIEMPO A CUMPLIR                              |
| <b>A LA ADMINISTRACION</b>                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                            |                                                             |
| Al gerente en conjunto con los jefes departamentales, deberán fijar procedimientos que le permitan identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos. | Al fijar los procedimientos para identificar los riesgos, se lograría estar alerta ante cualquier amenaza que se pueda presentar.                                                                                          | Gerente Sr. Fausto Salazar, cumplirá en 60 días laborables. |
| <b>AL GERENTE</b>                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                            |                                                             |
| En lo posible proceda a implementar planes de capacitación a sus empleados.                                                                                                               | Esto le permitiría a la empresa mejorar el desempeño de cada uno de sus funcionarios.                                                                                                                                      | Gerente Sr. Fausto Salazar, cumplirá en 60 días laborables. |
| <b>GERENTE</b>                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                            |                                                             |
| Disponga contratar o designar a un encargado específico para el manejo, registro y control del inventario de vehículos existentes en el patio                                             | Al contar con otra persona que conozca sobre el manejo, registro y control de los inventarios, la empresa no dependerá exclusivamente del jefe de ventas en caso de ausencia; el encargado podrá realizar estas funciones. | Gerente Sr. Fausto Salazar, cumplirá en 90 días laborables. |

**FADEM'S MOTOR C.LTDA**

| <b>RECOMENDACIONES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>VALOR AGREGADO</b>                                                                                                                                                                      | <b>RESPONSABLE Y TIEMPO A CUMPLIR</b>                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>JEFE DE VENTAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                            |                                                                      |
| Organizar a los empleados del departamento de ventas con el objeto de no interferir en las funciones de otros empleados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Permitiría que la empresa no tenga retraso de sus operaciones en las otras áreas, ni molestias con los clientes y empleados                                                                | Jefe de ventas Ing. Francis Salazar, cumplirá en 30 días laborables. |
| <b>JEFE DE VENTAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                            |                                                                      |
| Tratar de realizar evaluaciones constantes a los clientes para verificar como han sido atendidos; y a su vez la empresa pueda supervisar la eficiencia de sus trabajadores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Permitiría que la empresa tenga un mejor control de las actividades que realiza su personal; además se podrá determinar las fallas que tengan los empleados para mejorarlos continuamente. | Jefe de ventas Ing. Francis Salazar, cumplirá en 30 días laborables. |
| <b>GERENTE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                            |                                                                      |
| Buscar asesoramiento de una persona que conozca sobre el manejo de la pagina web                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Tener información siempre actualizada, provocando de esta manera mayor interes de los clientes.                                                                                            | Gerente Sr. Fausto Salazar, cumplirá en 30 días laborables.          |
| <p>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 ayudaran a mejorar los procedimientos administrativos. 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.</p> <div><div>Sr. Fausto Salazar<br/><b>GERENTE GENERAL</b></div><div>Sra. Sarvelia Jara<br/><b>PRESIDENTE</b></div></div> |                                                                                                                                                                                            |                                                                      |

## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORIA DE GESTION

Por favor consigne su respuesta marcando con una X, y si requiere fundamentar la misma, utilice hojas adicionales referenciadas con la pregunta.

### 1. Respecto a la auditoría de Gestión conoce usted lo siguiente:

- ¿Qué en este tipo de auditoría interesa conocer que la entidad auditada haya definido su visión, misión, metas, objetivos, planes direccionales y estratégicos?

SI .....

NO.....

- ¿Qué esta actividad de control fue ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI .....

NO.....

- ¿Que la auditoría de gestión requiere que la entidad auditada, cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es de competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y resultados?

SI .....

NO.....

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

- ¿Notificó el inicio de la auditoria?

SI .....

NO.....

- ¿Comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

SI .....

NO.....

- ¿Convocatoria a la conferencia final de resultados?

SI .....

NO.....

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

- ¿La auditoría fue ejecutada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales?

SI .....

NO.....

- ¿Al inicio de la ejecución de la auditoría, miembros del equipo de auditores internos le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

SI.....

NO.....

- ¿Durante la ejecución de la auditoría pudo conocer si el equipo de trabajo coadyuvó con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos de la entidad?

SI.....

NO.....

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

SI.....

NO.....

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

SI.....

NO.....

- ¿Las recomendaciones formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron para que los bienes y servicios se adquiriera en forma económica, se los utilice en forma eficiente y sirvan para lograr con eficacia los objetivos?

SI.....

NO.....

- ¿Durante la ejecución de la auditoría de Gestión, pudo comprobar si el equipo de trabajo realizó una evaluación general en la fase “Conocimiento Preliminar” y una evaluación específica por subcomponente en la fase de “ejecución”?.

SI.....

NO.....

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

SI .....

NO.....

- ¿Conoce usted que en la última fase “Seguimiento” de la auditoría de gestión, se realiza el seguimiento de las recomendaciones y acciones correctivas?

SI .....

NO.....

#### **Datos del encuestado**

**Nombre:** .....

**Cargo:**.....

## **Resultados de la encuesta**

A través de las entrevistas realizadas sobre el servicio de auditoría al Sr. Fausto Salazar, Gerente General, Ing. Francis Salazar Jefe de Ventas, se pudo establecer que la alta dirección tiene conocimiento que la Auditoría de Gestión debe ser realizada por un equipo multidisciplinario, y que para la ejecución de la misma es importante la definición clara de objetivos, misión, visión, planes direccionales y estratégicos por parte de la institución, así como también la presencia de indicadores y el análisis de los factores internos y externos que influyen en las actividades de la empresa.

Corroboraron que el equipo multidisciplinario les notificó oportunamente sobre el inicio de la auditoría, ayudándolos en la elaboración de indicadores; además de mantenerlos informados sobre los resultados parciales obtenidos en la etapa de conocimiento preliminar mediante la evaluación general del control interno del componente y la evaluación específica del control interno de cada subcomponente.

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

## **ABREVIATURAS UTILIZADAS**

|                   |                                                                                 |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FADEMS</b>     | Fausto Demetrio Salazar                                                         |
| <b>COSO - ERM</b> | Committee of Sponsoring Organizations<br><br>(Gestión de Riesgos Empresariales) |
| <b>CORRE</b>      | Control de Recursos y Riesgos- Ecuador                                          |
| <b>NAGA</b>       | Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas                                      |
| <b>SAS</b>        | Statements on auditing Standards<br><br>(Declaración de Normas de Auditoria)    |
| <b>NIA</b>        | Normas Internacionales de Auditoria                                             |
| <b>NEA</b>        | Normas Ecuatorianas de Auditoria                                                |
| <b>RRHH</b>       | Recursos Humanos                                                                |
| <b>FODA</b>       | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas                                |
| <b>P/T</b>        | Papel de Trabajo                                                                |
| <b>REF.</b>       | Referencia                                                                      |



## **CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

- Fadem's motor es una empresa que abrió sus puertas hace 12 años, cuya actividad principal es la venta de vehículos nuevos y usados, de todas las marcas, brindando al cliente productos de excelente calidad y de precios accesibles al mercado lo que la ha permitido a la empresa expandir su negocio, e incrementar sus ventas a través de la captación de nuevos clientes.
- La empresa Fadem's Motor no cuenta con un manual de procedimientos.
- La empresa cuenta con un plan estratégico, que le ha servido para enfrentar desafíos y oportunidades internas y externas ya que al ser un proceso dinámico involucra a cada miembro de la organización y a través del trabajo en equipo se está logrando los objetivos planteados.
- A través del estudio que se ha efectuado a la empresa, se ha podido observar que no se han implementado indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia, y economía de los recursos humanos, materiales y financieros.
- La empresa cuenta con medidas de seguridad con el fin de salvaguardar la integridad de sus bienes y de la misma manera brindar protección a las personas, sin embargo la empresa debe estar pendiente acerca de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos que se han planteado.
- Fadem's Motor a pesar de ser una empresa pequeña, ha ido posicionándose en el mercado; debido a que ha sabido explotar todas las ventajas que posee, como contar un lugar estratégico en la ciudad, poseer diversidad de vehículos, y mantener buenos precios.

- La empresa no cuenta con planes de capacitación para sus empleados, los mismos que les servirían para tener un mejor desempeño de sus actividades.
- La empresa no cuenta con un estudio de auditoría de gestión por lo que esta herramienta sería la guía para su desempeño; puesto que al desarrollar una auditoría financiera que formule y exprese la opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros no es suficiente para garantizar el desempeño de la entidad como lo refleja paralelamente la auditoría de gestión,
- Fadem's no ha escatimado recursos para la publicidad, pues ésta ha sido una de las herramientas que ha servido para cumplir con los objetivos de la empresa.

## **4.2 Recomendaciones**

- Es importante que la empresa adopte indicadores de gestión (eficiencia, eficacia entre otros), que ayuden a medir el cumplimiento y eficiencia en la utilización de los recursos y servicios que presta la entidad, además permitiría conocer que áreas necesitan ser reforzadas y tomar los correctivos necesarios de manera oportuna para de esta manera garantizar el cumplimiento de objetivos y metas que persigue la entidad.
- La gerencia, así como cada departamento deberían implementar otras medidas de tratamiento a los riesgos, ya que esta herramienta ayudaría a detectar eventos que puedan suceder en el futuro y tratar de prevenirlos.
- Es importante que la empresa realice auditorías de gestión en complemento con la auditoría financiera, ya que al formular la razonabilidad de los estados financieros junto con la revisión total o parcial de la organización se pueda conocer su nivel de desempeño y visualizar oportunidades de mejora para innovar valor y ventajas competitivas.

- Se recomienda a la empresa elaborar un manual de procedimientos, en donde se pueda definir claramente las responsabilidades y pueda existir un adecuado control.
- El ambiente laboral de la institución es bien vista por cada uno de sus integrantes demostrando colaboración y respeto mutuo, sin embargo la implementación de planes de capacitación debería efectuarse para mejorar el rendimiento de todas las personas que laboran en la empresa.

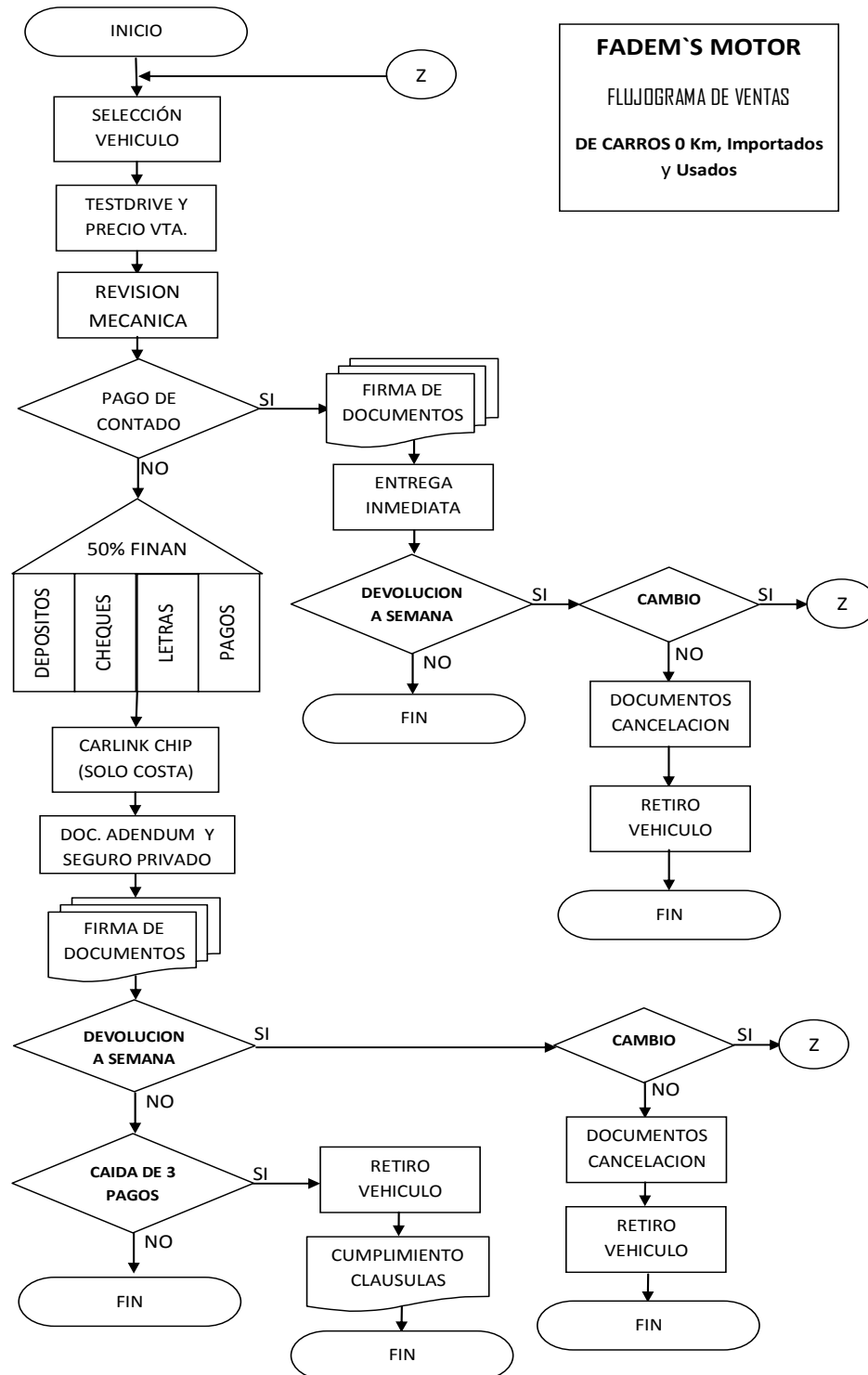
## BIBLIOGRAFÍA

- ARENS, ALVIN A.; ELDER, RANDAL J.; BEASLEY, MARK S. "Auditoría un enfoque integral". Pearson Educación. México. 11. ed. 2007. 800 p. Ilus. Es.
- MALDONADO. Milton K. Auditoría de Gestión. Quito- Ecuador 2001.
- CUBERO. Teodoro. "Manual Especifico de Auditoría de Gestión". Cuenca- Ecuador. 2009.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. "Manual especifico de auditoría de gestión". ECUADOR. 2002
- CASHIN, J.A; NEUWIRTH, JF levy. "Manual de Auditoria" Volumen 1
- RODRIGUEZ. Luis. "Lea esto antes de empezar su auditoria".
- <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>
- <http://es.scribd.com/doc/17449458/Clasificacion-Detallada-de-Auditorias>
- <http://www.geocities.com/miguelalatrisha/?200522>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/.../audigest.ht>.
- [http:// www.fademsmotor.com.ec](http://www.fademsmotor.com.ec)

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### PROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA FADEM'S MOTOR



Fuente: Elaborado por el autor de la tesis

## Anexo 2

**Determinación de la muestra para realizar las encuestas.**

### **DETERMINACION DE MUESTRAS**

**COMPONENTE:** VENTAS

**SUBCOMPONENTE:** SERVICIO AL CLIENTE

**PROCEDIMIENTO:** ENCUESTA A CLIENTES

**UNIVERSO:** # 113

**TIPO MUESTRA:** ESTADISTICO

**FORMULA:**  $n = N \cdot z^2 \cdot p \cdot q / (e^2 \cdot (n-1) + Z^2 \cdot pq)$

$N = 113$

$e = 0,05$

$P = 0,5$

$Q = 1 - p$

$Z = 1,96$

**MUESTRA:**  $n = 113 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (e^2(113-1) + 1,96^2 \cdot 0,5(1-0,5)) =$

$n = 87$

**METODO:** ALEATORIA

**Modelo de la encuesta.**

### Anexo 3

#### ENCUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE



Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo ☐ Hombre ☐ Mujer

1. Recibió una atención personalizada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. El vendedor le atendió a tiempo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. Obtuvo la información necesaria?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. El vendedor le brindó el tiempo necesario?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. El vendedor satisfizo su necesidad de compra?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6.Cuál de las siguientes características le atraen de la atención? (Marque con una X)

☐ Funcionalidad ☐ Amabilidad ☐ Servicio ☐ Información

7. Marque con una X la calificación que daría a atención al cliente.

1. REGULAR \_\_\_\_\_

2. MALA \_\_\_\_\_

3. BUENA \_\_\_\_\_

4. EXCELENTE \_\_\_\_\_

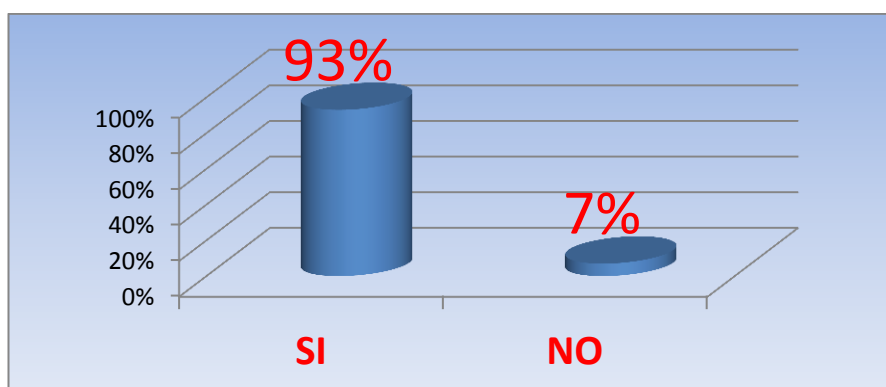


## Anexo 4

### Resultados de las encuestas.

#### **RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE FADEM'S MOTOR C.LTDA**

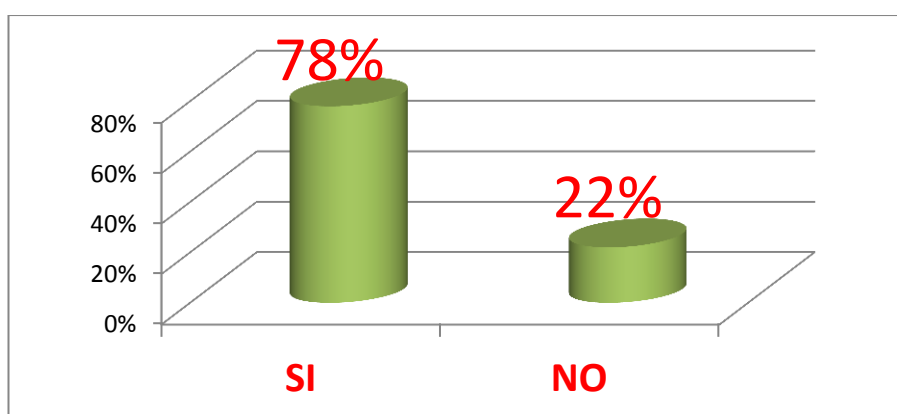
##### **1. ¿Recibió una atención personalizada?**



##### **Conclusión:**

De las encuestas realizadas a los clientes, se obtuvo que un 93% de los encuestados, recibieron una atención personalizada por parte de los vendedores, y tan solo un 7% indica lo contrario.

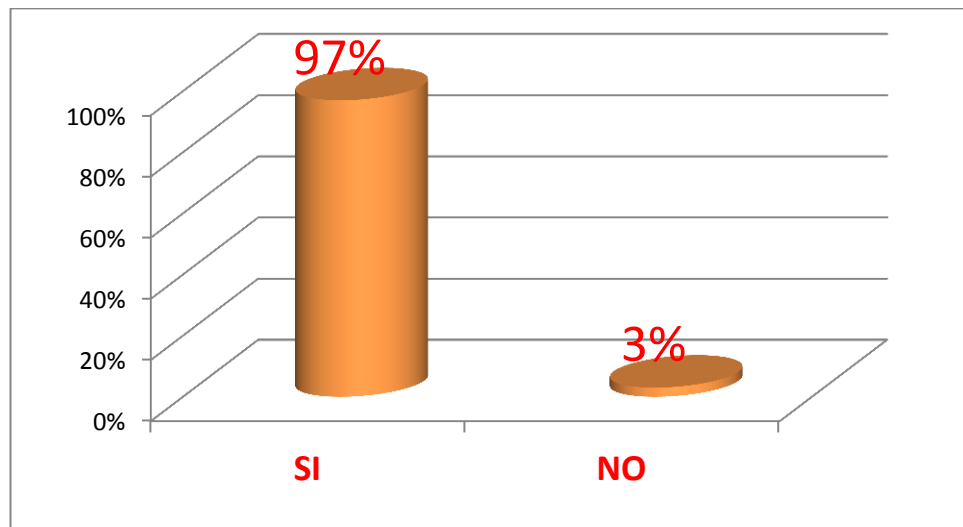
##### **2. ¿El vendedor le atendió a tiempo?**



##### **Conclusión:**

Como se puede observar un 78% de las personas encuestadas, indican que el vendedor les atendió a tiempo; lo que indica que el personal es eficiente en sus labores.

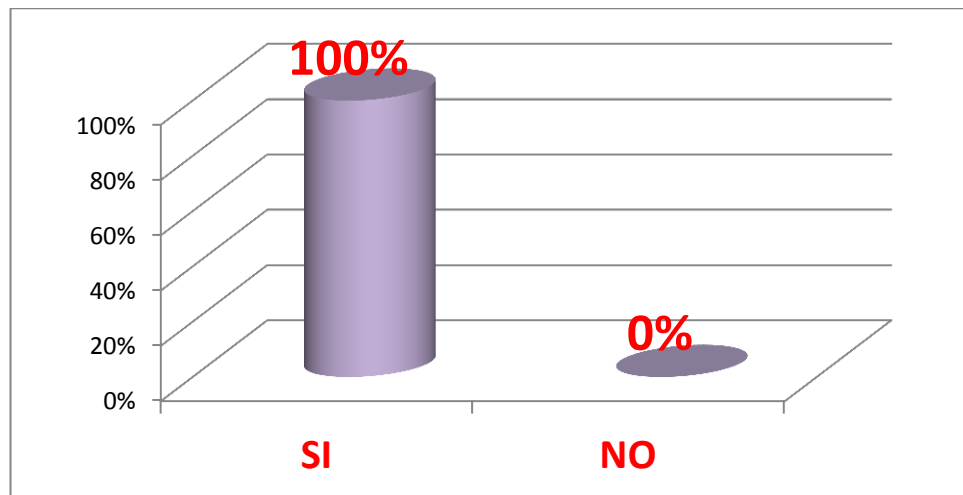
### 3. Obtuvo la información necesaria?



#### Conclusión:

Se puede observar que un 97% de los encuestados, obtuvieron toda la información que estaban buscando; un 3% indican que no; lo cual es algo positivo ya que la mayoría de los clientes obtienen la información que están necesitando.

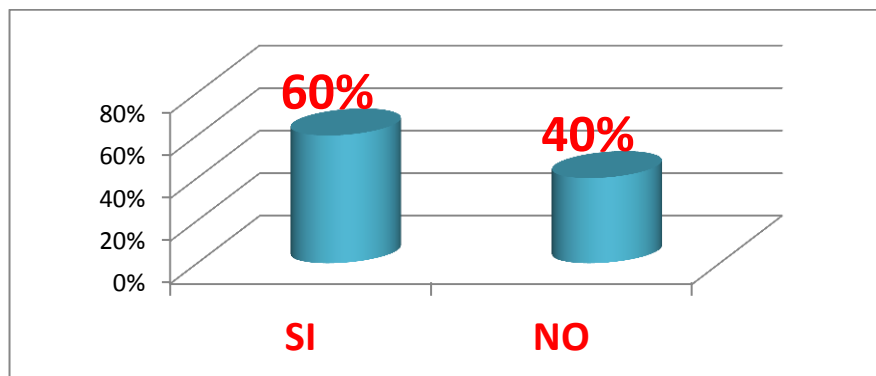
### 4. ¿El vendedor le brindó el tiempo necesario?



#### Conclusión:

Se observa que, el 100% de las personas encuestadas, manifiestan que el vendedor les brindó el tiempo necesario; esto es importante debido a que los vendedores dan importancia a cada uno de los clientes que ingresan al patio.

**5. ¿El vendedor llenó sus expectativas de compra?**

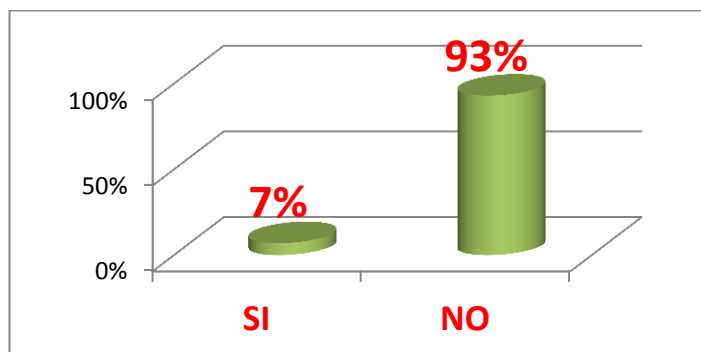


**Conclusión:**

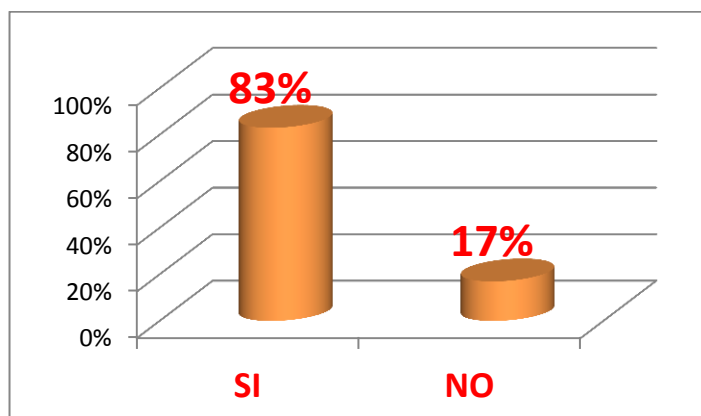
El 60% de las personas encuestadas indican que los vendedores sí llenaron sus expectativas de compra, en tanto que un 40% manifestaron no haber sido satisfechos en su totalidad.

**6. ¿Cuáles de las siguientes características le atraen de la atención?**

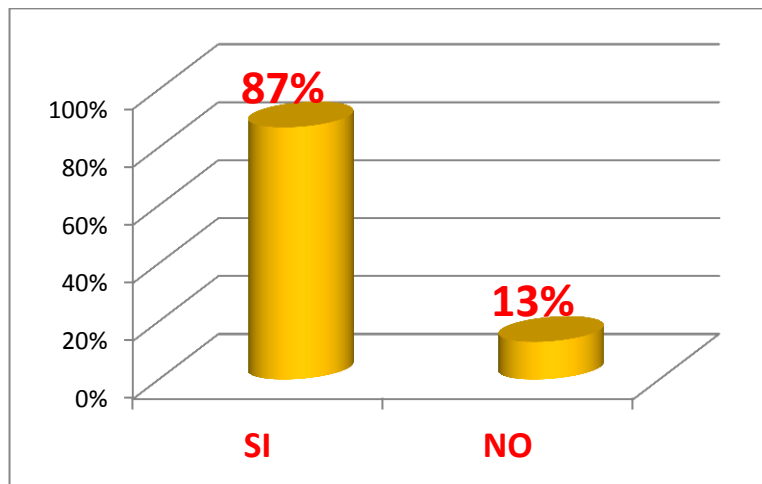
**Funcionalidad**



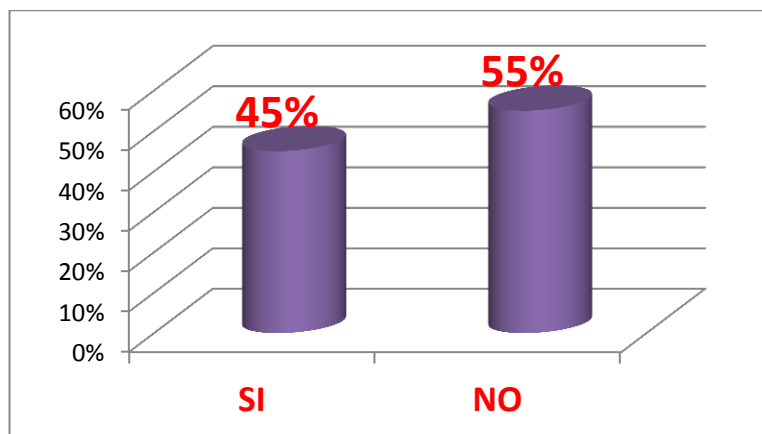
**Servicio**



### Amabilidad



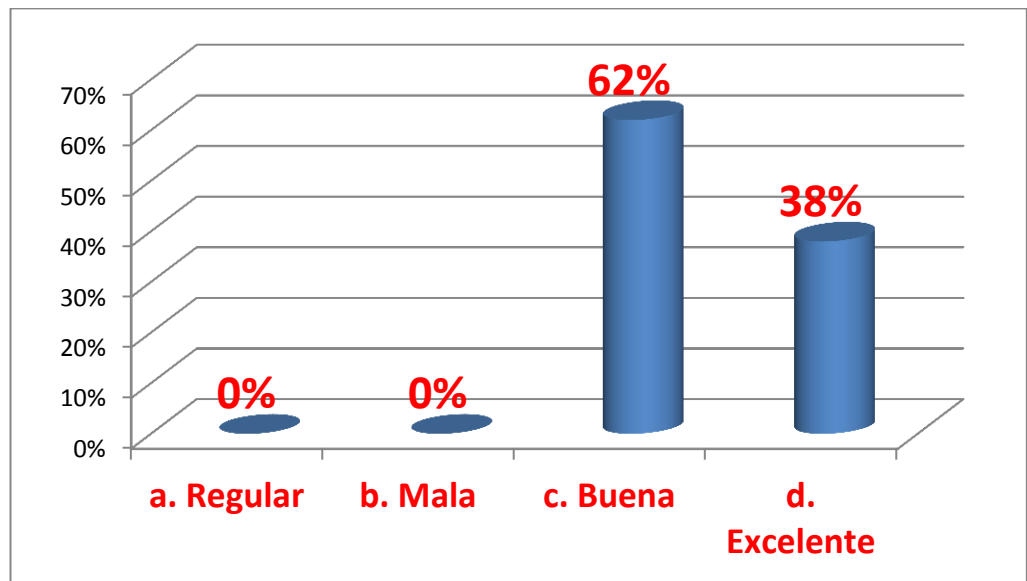
### Información



### Conclusión

La característica que los clientes consideran más importante es la amabilidad, ya que el 87% de los encuestados señalaron la misma; otra característica importante es el servicio, ya que se muestra en un 83% de las personas encuestadas. La información fue señalada con un 55% mientras que la funcionalidad tan solo en un 7%. Concluyendo así que los clientes toman mucho en cuenta la amabilidad y el buen trato al ser atendidas.

## 7. Calificación que daría a atención al cliente.



### Conclusión

De los clientes entrevistados, 52 personas califican a la atención como buena, es decir un 62%; mientras que el 32% restante lo califican como excelente. Concluyendo que los clientes se encuentran satisfechos en cuanto a la atención recibida dentro de la empresa.

## **Anexo 5**

### **Entrevista a los clientes.**

El objetivo de la entrevista es determinar el impacto de la publicidad que utiliza Fadem's Motor en los clientes.

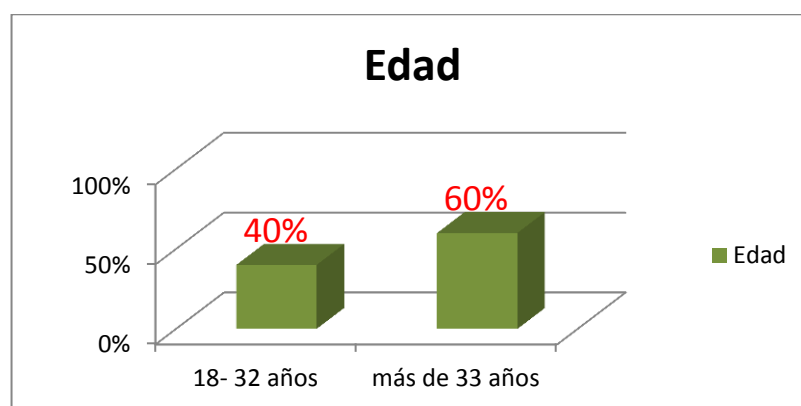
- 1) ¿Cuál es su edad?
- 2) ¿De qué región viene?
  - a) Costa
  - b) Sierra
  - c) Oriente
  - d) Región Insular
- 3) ¿A través de qué medio conoció la empresa?
  - a) Prensa
  - b) Televisión
  - c) Radio
  - d) Internet
  - e) Otros

## Resultados de la entrevista

Se realizó una entrevista a 50 clientes, y de la misma se obtuvo la siguiente:

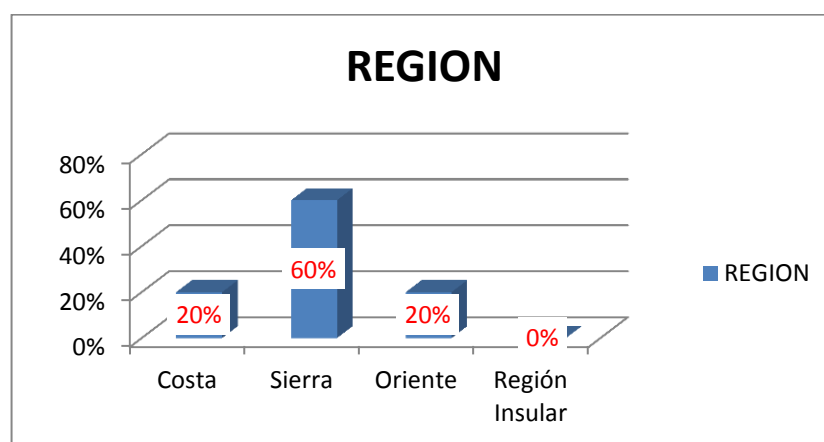
### 1) Edad:

| Edad           | Personas | Porcentaje |
|----------------|----------|------------|
| 18- 32 años    | 20       | 40%        |
| más de 33 años | 30       | 60%        |
| Total          | 50       | 100%       |



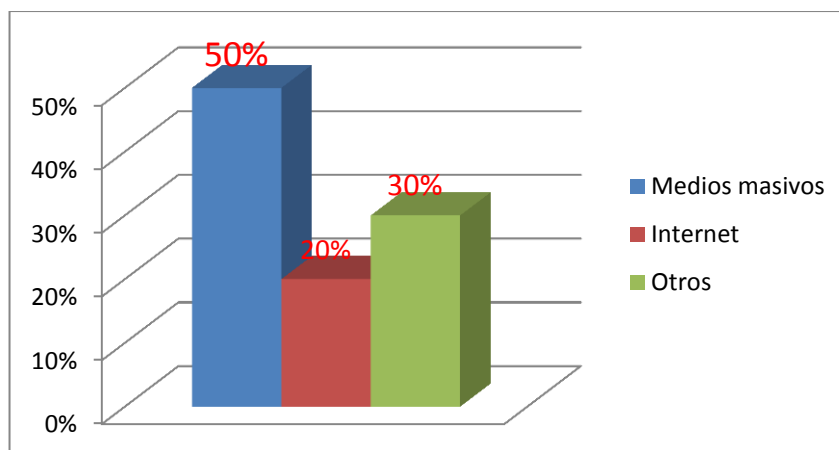
### 2) ¿De qué región viene?

| Región         | Personas | Porcentaje |
|----------------|----------|------------|
| Costa          | 10       | 20%        |
| Sierra         | 30       | 60%        |
| Oriente        | 10       | 20%        |
| Región Insular | 0        | 0%         |
| Total          | 50       | 100%       |



3) ¿A través de qué medio conoció la empresa?

| Medios     | Personas | Porcentaje |      |                |
|------------|----------|------------|------|----------------|
| Prensa     | 10       | 20%        |      |                |
| Radio      | 7        | 14%        | 50%  | Medios masivos |
| Televisión | 8        | 16%        |      |                |
| Internet   | 10       | 20%        | 20%  |                |
| Otros      | 15       | 30%        | 30%  |                |
|            | 50       | 100%       | 100% |                |





## Anexo 6

### INVENTARIO DE VEHÍCULOS AL 31 DE MARZO DEL 2012 FADEM'S MOTOR C.LTDA

| MODELO                              | COLOR     | AÑO  | MARCA            | PVP           |
|-------------------------------------|-----------|------|------------------|---------------|
| X6 Hybrid                           | BlueWater | 2010 | Bmw              | <b>207000</b> |
| 4Runner 4X4 SR5                     | Negro     | 2011 | Toyota           | 92000         |
| F150 Super Crew 4X4 W1e             | Vino      | 2010 | Ford             | 55000         |
| Cayenne S Hybrid                    | Gris      | 2011 | Porsche          | <b>155000</b> |
| Explorer XLT 4wd                    | Negro     | 2012 | Ford             | 60000         |
| 17.210 Od Chasis                    | Negro     | 2012 | Volkswagen       | 69900         |
| 230-E                               | Plata     | 1990 | Mercedes<br>Benz | <b>16500</b>  |
| Aveo Gt5 1.6L                       | Rojo      | 2009 | Chevrolet        | 14100         |
| Luv C/D 4X4 Diesel                  | Plata     | 2004 | Chevrolet        | 17000         |
| Luv D-max 2.4L C/D T/M 4X2          | Rojo      | 2010 | Chevrolet        | 21700         |
| Grand Vitara 2.0L 5p 4X2 T/M DLX    | Plata     | 2010 | Chevrolet        | 20300         |
| Luv D-max C/S Diesel 4X2 T/M + A/C  | Beige     | 2008 | Chevrolet        | 18800         |
| Grand Vitara 5p 4X2 T/M DLX L.E.    | Plata     | 2006 | Chevrolet        | 16700         |
| Optra Advance 1.8L 4p T/M           | Beige     | 2009 | Chevrolet        | 18800         |
| Yaris 1.5L Sedán T/M                | Blanco    | 2008 | Toyota           | 17600         |
| F150 4X4 4.6L                       | Negro     | 2010 | Ford             | 29100         |
| B2200 C/D 4X2                       | Plata     | 2006 | Mazda            | 17600         |
| Luv C/D V6 4X4 T/M Inyec            | Blanco    | 2005 | Chevrolet        | 17400         |
| <i>Bt-50 2.2L C/D 4X2 STD</i>       | Crema     | 2010 | Mazda            | 21000         |
| Hilux 4X4 C/D SR                    | Blanco    | 2009 | Toyota           | 35000         |
| B2200 C/D 4X2                       | Beige     | 2006 | Mazda            | 17600         |
| <i>Luv D-max C/D V6 4X4 T/M GLS</i> | Gris      | 2006 | Chevrolet        | 20200         |
| <i>B2200 C/S 4X2</i>                | Rojo      | 2007 | Mazda            | 17600         |
| <i>Luv D-max C/S V6 4X4 T/M</i>     | Rojo      | 2006 | Chevrolet        | 16700         |
| <i>Vitara 1.6L 3p STD T/M 4X4</i>   | Rojo      | 2009 | Chevrolet        | 16200         |
| Yaris 3p + A/C                      | Verde     | 2005 | Toyota           | 11500         |
| Luv D-max C/D 4X2 T/M               | Beige     | 2008 | Chevrolet        | 18500         |
| Luv D-max 3.0L Diesel C/D T/M 4X2   | Plata     | 2011 | Mazda            | 24500         |

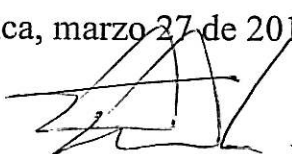
|                                         |         |      |           |       |
|-----------------------------------------|---------|------|-----------|-------|
| @                                       |         |      |           |       |
| Bt-50 2.6L C/S 4X4                      | Blanco  | 2012 | Mazda     | 26100 |
| 206 1.4L 5p                             | Celeste | 2006 | Peugeot   | 10800 |
| <i>Bt-50 2.5L C/D 4X2 CR STD Diesel</i> | Beige   | 2009 | Mazda     | 23400 |
| <i>Corolla 1.6L T/M</i>                 | Crema   | 2009 | Toyota    | 20800 |
| <i>Rav4 4X2 5p T/M</i>                  | Crema   | 2004 | Toyota    | 19000 |
| Tucson GL 4X2 T/M                       | Celeste | 2008 | Hyundai   | 19700 |
| <i>Npr 71l Chasis Cabinado</i>          | Blanco  | 2006 | Chevrolet | 26600 |
| Corsa Evolution 4p 1.8L STD             | Crema   | 2006 | Chevrolet | 12400 |
| Luv C/S 4X2 T/M Inyec                   | Blanco  | 2005 | Chevrolet | 13600 |
| <i>Tucson GL 4X2 T/M Diesel</i>         | Plata   | 2008 | Hyundai   | 20600 |
| Luv D-max C/S 4X2 T/M A/C               | Gris    | 2008 | Chevrolet | 18200 |
| <i>H1 17p 4X2 T/M Diesel</i>            | Verde   | 2006 | Hyundai   | 20000 |
| Bt-50 2.6L C/D 4X4 Action               | Plata   | 2012 | Mazda     | 31100 |
| Explorer Sport Trac 4X4                 | Gris    | 2010 | Ford      | 36700 |
| Hilux 4X4 C/D SR                        | Blanco  | 2011 | Toyota    | 39100 |
| Hilux 4X2 C/D                           | Blanco  | 2010 | Toyota    | 27500 |
| <i>Corsa Evolution 5p 1.4L STD @</i>    | Rojo    | 2007 | Chevrolet | 11100 |
| <i>Luv C/D 4X2 T/M Inyec</i>            | Vino    | 2003 | Chevrolet | 14200 |
| <i>Forsa 3p 1.0L T/M</i>                | Plata   | 1999 | Chevrolet | 8100  |
| <i>Corsa Evolution 4p 1.4L STD</i>      | Plata   | 2005 | Chevrolet | 10400 |
| <i>B2600 C/S 4X4</i>                    | Rojo    | 2004 | Mazda     | 17400 |
| F150 4X2 C/D W1c                        | Blanco  | 2010 | Ford      | 33700 |
| Luv D-max C/D Diesel 4X4 T/M            | Crema   | 2006 | Chevrolet | 19700 |
| Luv D-max 3.0L Diesel C/D T/M 4X4       | Beige   | 2010 | Chevrolet | 27800 |
| Corsa Evolution 4p 1.8L STD             | Rojo    | 2006 | Chevrolet | 12400 |
| Accent 4p 1.4L T/M                      | Gris    | 2009 | Hyundai   | 14200 |
| Bt-50 2.2L C/S 4X2                      | Blanco  | 2012 | Mazda     | 20100 |
| Luv D-max C/S Diesel 4X2 T/M            | Rojo    | 2008 | Chevrolet | 18500 |
| Aveo Emotion 1.6L GLS                   | Beige   | 2010 | Chevrolet | 15900 |
| B2600 C/D Full 4X4 Action               | Azul    | 2008 | Mazda     | 20600 |
| Grand Vitara Sport 1.6L 3p A/C T/M 4X4  | Rojo    | 2009 | Chevrolet | 18500 |
| Luv D-max C/D 4X2 T/M                   | Plata   | 2007 | Chevrolet | 17600 |
| Explorer Sport Trac 4X4                 | Gris    | 2010 | Ford      | 36700 |

|                                         |         |      |           |       |
|-----------------------------------------|---------|------|-----------|-------|
| <i>Npr 71l Chasis Cabinado</i>          | Azul    | 2007 | Chevrolet | 27500 |
| <i>Corsa 4p STD 1.6L</i>                | Rojo    | 2002 | Chevrolet | 9300  |
| <i>Hilux 4X2 C/D</i>                    | Blanco  | 2011 | Toyota    | 29200 |
| <i>B2200 C/S 4X2</i>                    | Celeste | 2006 | Mazda     | 16700 |
| <i>Hilux 4X2 C/S</i>                    | Vino    | 1994 | Toyota    | 15000 |
| <i>2 Sedán 1.5L T/M</i>                 | Gris    | 2011 | Mazda     | 20700 |
| <i>Luv D-max C/D V6 4X4 T/M</i>         | Rojo    | 2005 | Chevrolet | 18400 |
| <i>Eco Sport XLT 4X2</i>                | Plata   | 2009 | Ford      | 20100 |
| <i>Fc</i>                               | Blanco  | 2009 | Hino      | 39900 |
| <i>Corsa Evolution 5p 1.4L STD @</i>    | Plata   | 2006 | Chevrolet | 12500 |
| <i>Rodeo V6 T/M A/C</i>                 | Blanco  | 2004 | Chevrolet | 16200 |
| <i>Grand Vitara 5p T/M V6 Full</i>      | Beige   | 2004 | Chevrolet | 16800 |
| <i>Spark 5p STD 1.0L @</i>              | Blanco  | 2008 | Chevrolet | 9000  |
| <i>Grand Vitara 2.0L 5p DLX T/M 4X2</i> | Blanco  | 2009 | Chevrolet | 19400 |
| <i>Luv D-max C/S 4X2 T/M E.E.</i>       | Vino    | 2007 | Chevrolet | 16600 |
| <i>Luv C/S 4X2 T/M Inyec</i>            | Plata   | 2003 | Chevrolet | 12600 |
| <i>Luv D-max C/D V6 4X4 T/M GLS</i>     | Beige   | 2007 | Chevrolet | 21100 |

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,  
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION  
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,  
CERTIFICA:**

Que, el Consejo de Facultad en sesión realizada el 22 de marzo de 2012 conoció la petición del señor **Vicmar Jesús Sacoto Sacoto** con código 45561, que denuncia su tema de monografía denominado: **"EXAMEN ESPECIAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA FADEM'S MOTOR C. LTDA"** presentada como requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. El Consejo acoge el informe del profesor asesor y aprueba la denuncia. Designa como Director al Econ. Teodoro Cubero Abril y como miembro del Tribunal Examinador al Ing. Humberto Jaramillo Granda.- De conformidad a las disposiciones reglamentarias el peticionario deberá presentar su trabajo de monografía en un plazo no mayor a **TRES MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 22 de junio de 2012.

Cuenca, marzo 27 de 2012



Cuenca, 12 de marzo del 2012

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Ciudad

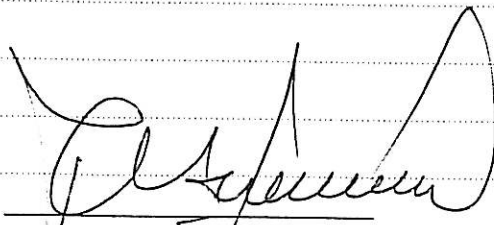
De mis consideraciones

Economista Teodoro Cubero, profesor y subdecano de la facultad informa a usted que ha procedido a revisar el diseño de Monografía presentado por el Egresado Vicmar Jesus Sacoto Sacoto con el tema **"Examen Especial administrativo del área de Ventas de la empresa FADEMS MOTOR C.LTDA"**, como requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad Y Auditoría sobre el que emito el siguiente informe:

El diseño de la tesis presenta, una estructura teórica, metodológica y técnica coherente, incorpora importantes elementos de aplicación práctica, referente al examen especial administrativo del área de ventas.

Por lo expuesto, emito informe favorable y recomiendo su aprobación.

Muy Atentamente,



Eco. Teodoro Cubero

DOCENTE



Cuenca, 12 de marzo del 2012

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Ciudad

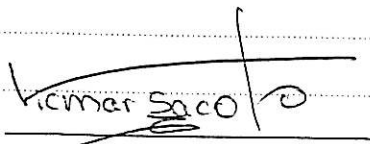
De mis consideraciones:

Yo, Vicmar Jesus Sacoto Sacoto con código 45561, egresado de la escuela de Contabilidad Superior de esta universidad, solicito a usted de la forma más comedida y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, la aprobación del diseño de monografía con el tema Examen especial Administrativo del área de ventas de la Empresa FADEM'S MOTOR C.LTDA previo a la obtención del título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

Me permito sugerir el nombre del Economista Teodoro Cubero como director de la monografía, puesto que he recibido asesoramiento y contare con su aprobación.

Agradezco de antemano la favorable acogida que se da a la presente.

Atentamente,



Vicmar Jesus Sacoto S.

Cód. 45561



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

*Examen especial Administrativo del área de Ventas de la Empresa FADEMS*

*MOTOR C. LTDA*

Diseño de monografía previo a la obtención del título de

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Autor: Vicmar Jesus Sacoto Sacoto

Director: Economista Teodoro Cubero

Cuenca, Ecuador

2012



### 1. Tema

Examen especial administrativo al área de ventas de la empresa FADEMS MOTOR C.LTDA

### 2. Selección y determinación del tema

El contenido de estudio en el que se encuentra el trabajo de graduación se desarrolla en el campo de la Auditoria.

El objeto de mi investigación será realizar un examen especial administrativo en el área de ventas de la empresa FADEM'S MOTOR C.LTDA, para lo cual contare con el apoyo de las personas que laboran en la empresa. El periodo de análisis será del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

La empresa está funcionando desde el 3 de abril del año 2000 en la ciudad de Cuenca, en la provincia del Azuay; bajo la razón social de: FADEM'S MOTOR C. LTDA.

Es una sub distribuidora de vehículos nuevos; y de una comercializadora de vehículos usados de todas las marcas.

Actualmente responde a las necesidades de brindar un servicio eficaz, seguro, confiable, confortable y eficiente; razón por la cual se diferencia el resto de negocios vinculadas a la misma actividad. Esta empresa se encuentra ubicada en la Avenida España 15-77.

Fadem's Motor, cuenta con un sistema contable el mismo que le sirve para la toma de decisiones y para efectos tributarios

### 3. Problema

#### 3.1 Planteamiento del problema

Debido al crecimiento y expansión que ha tenido la empresa en estos últimos años, se han realizado auditorias financieras que han servido para determinar la razonabilidad y confiabilidad de los saldos de los estados financieros los mismos que han servido para la toma de decisiones; sin embargo no se ha contado con un examen especial Administrativo a la empresa, el mismo que permitirá evaluar el desarrollo de la compañía.



### *3.2 Formulación del problema*

Se requiere realizar un Examen especial administrativo del departamento de ventas de la empresa FADEMS MOTOR C.LTDA., debido a que en la empresa no se ha realizado este tipo de auditoría, la misma que servirá de ayuda para la toma de decisiones.

### *3.3 Sistematización del problema*

Fadem's Motor no cuenta con un diagnostico específico de la empresa; además existe falencias en los conceptos de auditoría y control, y no se gestiona riesgos. Por otro lado no cuenta con un análisis adecuado del área de ventas de la empresa.

## **4. Objetivos**

### *4.1 Objetivo General*

Realizar un Examen especial administrativo del departamento de ventas de la empresa FADEMS'S MOTOR C.LTDA, con la finalidad de conocer el nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar y crear una ventaja competitiva sustentable.

### *4.2 Objetivos Específicos*

4.2.1 Recolectar la información necesaria acerca de la empresa FADEM'S MOTOR C. LTDA.

4.2.2 Analizar los fundamentos teóricos necesarios para el examen

4.2.3 Realizar un examen especial administrativo del área de ventas de la empresa y emitir un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

## 5. Justificación

Se justifica la realización de este trabajo por las siguientes razones.

Desde el punto de vista teórico se busca profundizar los conceptos e importancia de: Auditoría Interna (Control Interno e indicadores de gestión), los mismos que serán de gran valor para la realización de este trabajo, ya que permitirán un análisis completo del área de ventas de la empresa.

Con respecto a la especialidad, mi tema pertenece a la carrera de Contabilidad y Auditoría, contribuyendo de esta manera al desarrollo personal y profesional.

Tomando en cuenta el aspecto personal, el desarrollo de este tema se debe a que aplico todos los conocimientos adquiridos en mi carrera durante mi vida universitaria.

Desde el punto de vista operativo, considero que esta investigación es realizable, ya que cuento con la colaboración del personal de la empresa, y además con los recursos, bibliografía y los datos necesarios para llevar a cabo el desarrollo del mismo.

Esta investigación va dirigida a la entidad y será de gran ayuda para la empresa.

## 6. Marco Referencial

### 6.1 Marco Teórico

La teoría que fundamenta la realización de este trabajo de grado se basa en:

Los Autores J.A Cashin, P.D. Neuwirth, J.F. Levy en su obra Manual de Auditoría volumen 1, cita a la auditoría como el proceso de acumular y evaluar evidencias, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos. La auditoría está encargada de la revisión de los estados financieros, de las políticas de Dirección y procedimientos específicos que relacionados entre si forman la base para obtener evidencia a cerca del objeto de la revisión.



Por otro lado la auditoria es una revisión designada con el fin de añadir cierto grado de veracidad al objeto sujeto de revisión y se clasifican en los siguientes grupos: Financiera, Operacional, de cumplimiento, rendimiento, y revisiones especiales (Pág. 4-10)

Por otra parte en la obra Auditoria de Gestión de Milton K. Maldonado se refiere a la auditoria de gestión como un proceso de evolución que concluyen con la formulación de una opinión sobre las 5Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad durante un periodo.

Por lo que es un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento de las 5Es. (Pág. 21-23)

En el manual de Auditoria de Gestión del Economista Teodoro Cubero, tenemos que el control interno es un proceso y medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin; se lleva a cabo por personas en cada nivel e la organización que nos quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otras normativas.

El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y administración de una entidad, por ende no brinda seguridad.

Además, el control interno es parte del proceso de gestión por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional. (Pág. 35-36)

## *6.2 Marco Conceptual*

Los conceptos que sirven de base para la realización del trabajo de tesis son los siguientes:

**Auditoría:** es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas alas eventuales las acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

### **Tipos de auditoría:**

- a. *Auditoría interna* .- Son los exámenes realizados por auditores de la unidad de auditoría interna que depende internamente de la entidad
- b. *Auditoría externa*.- Son los exámenes realizados por un auditor sin relación de dependencia a la entidad.

### **EN FUNCIÓN DE SU NATURALEZA:**

*Auditoría financiera*.- Su actividad evalúa e informa sobre la razonabilidad de la presentación y elaboración de los estados financieros correspondientes a un período de una entidad.

*Auditoría de Gestión*.- Es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, entidad excelencia y valoración de costos ambientales, con que son manejados a los recursos, la adecuación y habilidad de los sistemas de información y control.

*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 de gubernamental*.- Se dedica a observar el cumplimiento de las actividades de las entidades gubernamentales.

*Auditoría de sistemas*.- Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas, en todos sus factores.

*Examen Especial*: Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos de gestión, el cumplimiento de los disposiciones legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe.



### **Fases de la Auditoría de gestión:**

1. Conocimiento preliminar.
2. Planificación.
3. Ejecución.
4. Comunicación de resultados.
5. Seguimiento.

**Programas de Auditoría:** Constituye el plan de acción para guiar y controlar la ejecución del examen. En términos detallados describe el alcance del trabajo que se considera necesario para permitir al auditor expresar una opinión sobre los estados Financieros y facilita un método para indicar, administrar, y anotar la ejecución de los procedimientos de auditoría.

La **planificación** es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos

**El control interno** es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Una segunda definición definiría al control interno como "el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Entre los objetivos del control interno tenemos

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua

**Técnicas de auditoría:** "Técnicas de Auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le emitir su opinión profesional.

**Programas de auditoría:** "El programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planteado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo circunstancias del examen."

**Papeles de trabajo:** "Papeles de trabajo el conjunto de cédulas y documentación fehacientes que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de la misma sobre los cuales sustentan la opinión que emite al suscribir su informe.

**Hallazgo de auditoría:** Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a una área, actividad u operación.

**Fuente:**

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

<http://www.proyectosfindecarrera.com/que-es-una-auditoria.htm>

<http://www.mitecnologico.com/Main/TiposDeAuditoria>



## **7. Esquema de Contenidos**

### **Capítulo 1**

#### **1. LA EMPRESA**

- 1.1 Introducción
- 1.2 Misión
- 1.3 Visión
- 1.4 Objetivos
- 1.5 Principios
- 1.6 Valores
- 1.7 FODA
- 1.8 Organigrama
- 1.9 Estructura Económica y financiera

### **Capítulo 2**

#### **2. FUNDAMENTACION TEORICA**

- 2.1 Conceptos
- 2.2 Tipos de Auditoria
- 2.3 Normas de Auditoria generalmente aceptadas (NAGA)
- 2.4 Principios de Auditoria
- 2.5 Técnicas de Auditoria
- 2.6 Procedimientos de Auditoria
- 2.7 Control Interno
- 2.8 Proceso de examen especial Administrativo

### **Capítulo 3**

#### **3. Examen especial administrativo en el área de ventas de la empresa FADEMS MOTOR C.LTDA**

- 3.1 Introducción
- 3.2 Conocimiento Preliminar
- 3.3 Planificación
- 3.4 Ejecución
- 3.5 Comunicación de resultados
- 3.6 Seguimiento y Monitoreo

## Capítulo 4

### 1. Conclusiones y recomendaciones generales

## 8. Bibliografía

### 8.1 LIBROS

8.1.1 CASHIN, J.A                      *Manual de Auditoria*  
NEUWIRTH, JF levy                *Volumen I*

8.1.2 MALDONADO, Milton        *Auditoria de Gestión*

8.1.3 CORREA, José                *Control Interno*

8.1.4 CUBERO, Teodoro            *Manuel de auditoría de Gestión*

### 8.2 INTERNET

8.2.1 ALATRISTA GIRONZIN, Miguel    *La Auditoria*  
[www.geocities.com/miguelalatrisha/?200522](http://www.geocities.com/miguelalatrisha/?200522)

8.2.2 LADINO, Enrique                *Control Interno, Informe Coso*  
[www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/home.htm](http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/home.htm)