



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración.
Escuela de Contabilidad Superior.

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADO A LA COMPAÑIA INDU COLINA”

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

Autores:

Ana Gabriela Andrade Mora

Johanna Elizabeth Angamarca Calle

Director:

Ing. CPA. Miriam López

Cuenca – Ecuador.

2011

DEDICATORIA

Esta es la primera vez que hago un trabajo tan extenso y que representa el comienzo de una nueva etapa en mi vida como profesional, por lo que quiero expresar mi gratitud a todos quienes, de una u otra manera, me han acompañado en esta larga jornada.

Con cariño dedico esta investigación a mi esposo e hijos. A mis padres, hermano y suegros que son los pilares fundamentales por su comprensión y apoyo constante. A Dios por haberme concedido un sueño y por inspirarme a levantarme cada día.

En especial a mi esposo **Javier Rodas** por brindarme su apoyo y acompañarme en este proceso, por toda su comprensión, paciencia y fortaleza.

A mis dos hijos **Francisco y Josué** especialmente, que tuvo que soportar largas horas sin mi compañía, sin poder entender, a su corta edad, por qué su madre prefería estar en el aula y no jugando con él, pero su sonrisa me llenaba de ánimo y fuerzas.

A mis **padres** quienes participaron directa e indirectamente, de mi formación. Sin ustedes esto tampoco habría sido posible.

Me faltaría hojas para agradecerles a todas las personas que cada día me hacían sentir importante cuando se mostraban interesados del avance de mi tesis, a mis amigos y compañeros por el afán mutuo de superación.

GABRIELA.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por haberme regalado su fe, fortaleza y ganas de ser constante y perseverante y así obtener esté mi primer título de tantos por los que deseo optar y sobre todo alcanzarlos.

A mis Padres **Yolanda** y **Manuel**, por ser las personas más importantes, incondicionales y grandes que han estado a mi lado brindándome cariño, comprensión, y lo más importante su amor, enseñarme que tengo que luchar siempre para lograr el sueño. Ustedes a más de ser mis padres y mis guías son mis amigos incondicionales que nunca me fallaran los Amó papis queridos.

A mis grandes monstruos mis hermanos **Estalín** y **Carol**, por ser siempre el motor de mi vida, que me ayudan a luchar y a ser mejor cada día son los mejores hermanos, amigos, y cómplices de cada una de mis travesuras les quiero ñaños del alma.

A una persona muy especial en mi vida, que llego en el momento propicio, que desde el día que formo parte de mi vida ha estado a mi lado en los buenos, malos y peores momentos, brindándome sus palabras de aliento y su mano para levantarme nuevamente, a ti **Esteban Vélez**.

A toda mi familia por ser muy especiales y que de una u otra forma contribuyeron en este logro. Gracias por apoyarme en el trascurso de mi vida universitaria no los defraudare.

JOHANNA

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis, primeramente nos gustaría agradecer a Dios, por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque ha hecho realidad este sueño tan anhelado por nosotras.

A la Universidad del Azuay, por darnos la oportunidad de estudiar y ser unas profesionales.

A nuestra directora de Tesis Ing. CPA. Miriam López, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha logrado en nosotras culminar nuestros estudios con éxito.

Nos gustaría agradecer a nuestros profesores que estuvieron apoyándonos durante nuestra carrera profesional, porque todos han aportado con un granito de arena en nuestra formación, en especial al Ing. Miguel Ángel Arpi, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, y al Eco. Teodoro Cubero, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que nos ha ayudado a formarnos como personas investigadoras.

A la Empresa INDUCOLINA CIA. LTDA., a sus funcionarios, directivos y empleados que nos brindaron las facilidades necesarias para realizar nuestro trabajo de investigación.

Gabriela Andrade

Johanna Angamarca

RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos emitidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Ana Gabriela Andrade Mora

Johanna Elizabeth Angamarca Calle

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la Auditoría de Gestión a la Empresa INDUCOLINA CIA. LTDA., en la cual analizamos sus aspectos generales, el marco teórico relativo a la auditoría de gestión en el sector privado, y desarrollamos las cinco fases de auditoría, emitiéndose conclusiones y recomendaciones.

Los subcomponentes analizados son: Contratación y Seguimiento del Personal, Recuperación de Cartera, Recepción y Control de Materia Prima; durante el periodo del 01 de Enero al 31 de Mayo del 2011 donde se evalúa el control interno a base del modelo CORRE; el cumplimiento de metas y objetivos así como establecer si se ha cumplido con toda la normativa legal.

ABSTRACT

The present work consists of an Audit Management to INDUCOLINA CIA LTDA Company. We analyze the general aspects, the theoretical framework related to audit management in the private sector, and we developed the five phases of auditing in order to present conclusions and recommendations.

The subcomponents that were analyzed are: Contracting, Staff Follow-up, Account Recovery, Reception and Control of Raw Materials. The study was carried out during the January 1-May 31st 2011 period, where the internal control was evaluated based on the CORRE model, as well as the goals and objectives. We also evaluated if the legal regulations were undertaken.




Translated by,
Diana Lee Rodas

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	IV
RESPONSABILIDAD	V
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO	02
INTRODUCCIÓN.....	02
1. ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA.	
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA.....	03
1.2. DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA.....	03
1.3. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA.....	04
1.3.1. Ubicación.....	05
1.3.2. Objetivos de la Entidad.....	05
1.3.3. Actividad Principal de la COMPAÑÍA INDU COLINA.....	05
1.3.4. Misión.....	06
1.3.5. Visión.....	06
1.3.6. Orgánico Funcional y Organigrama.....	06
1.3.6.1. Orgánico Funcional.....	06
1.3.6.2. Organigrama.....	08
1.3.7. Recursos.....	11
1.3.7.1. Humanos.....	11
1.3.7.2. Recursos Materiales.....	12
1.3.7.3. Recursos Financieros.....	13

CAPITULO II.....	19
INTRODUCCIÓN.....	19
2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES PRIVADAS.	
2.1.GENERALIDADES.....	20
2.2. JURISPRUDENCIA Y REGLAMENTACIÓN EN GENERAL.....	20
2.3. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	21
2.3.1. Propósitos y Objetivos.....	21
2.3.1.1. Propósitos.....	21
2.3.1.2. Objetivos.....	22
2.3.2. Alcance.....	22
2.3.3. Enfoque.....	22
2.3.4. Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	22
2.3.4.1. Equipo Multidisciplinario.....	24
2.3.4.2. Control Interno.....	24
2.3.4.2.1. Componentes del Sistema de Control Interno.....	25
2.3.4.3. Riesgos de Auditoría de Gestión.....	28
2.3.4.4. Muestreo en la Auditoría de Gestión.....	29
2.3.4.5. Evidencias Suficientes y Competentes.....	29
2.3.4.5.1. Clases de Evidencias.....	30
2.3.4.6. Técnicas Utilizadas.....	30
2.3.4.7. Papeles de Trabajo.....	33
2.3.4.8. Parámetros e Indicadores de Gestión.....	34
2.4. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	37
2.4.1. Fase I: Conocimiento Preliminar.....	38
2.4.2. Fase II:Planificación.....	39
2.4.3. Fase III: Ejecución.....	40
2.4.4. Fase IV: Comunicación de Resultados.....	41
2.4.5. Fase V: Seguimiento.....	42

CAPÍTULO III.....	43
INTRODUCCIÓN.....	43
3. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA INDU COLINA.....	44
3.1.FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	44
3.1.1. ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA.....	44
3.1.2. CÈDULA NARRATIVA.....	45
3.1.3. VISITA PREVIA.....	48
3.1.4. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.....	50
3.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
3.1.6. INDICADORES DE GESTIÓN.....	52
3.1.7. ANÀLISIS FODA DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA.....	57
3.1.8. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PRELIMINAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA.....	58
3.1.9. MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO.....	68
3.1.10. INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	71
3.1.11. OBJETIVOS, ALCANCE, ENFOQUE, Y SUBCOMPONENTES A AUDITAR.....	77
3.1.11.1.OBJETIVOS.....	77
3.1.11.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	77
3.1.11.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	77
3.1.11.2.ALCANCE.....	77
3.1.11.3.ENFOQUE.....	78
3.1.11.4.SUBCOMPONENTES.....	78
3.2.FASE II. PLANIFICACIÓN.....	79
3.2.1. ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA.....	79

3.2.2. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE VENTAS (Cuentas por cobrar Clientes).....	80
3.2.2.1.INFORME DE EVALUACIÓN ESPECIFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: VENTAS (Cuentas por cobrar Clientes).....	81
3.2.2.2.MATRIZ DE PONDERACIÓN: VENTAS (Cuentas por cobrar Clientes).....	82
3.2.2.3.EVALUACIÓN DE AREAS CRITICAS.....	84
3.2.3. EVALUACIÓN ESPECIFICA DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS (Contratación y Seguimiento de Personal).....	85
3.2.3.1.INFORME DE EVALUACIÓN ESPECIFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: RECURSOS HUMANOS (Contratación y Seguimiento del Personal).....	87
3.2.3.2.MATRIZ DE PONDERACIÓN: RECURSOS HUMANOS (Contratación y Seguimiento de Personal).....	88
3.2.3.3.EVALUACIÓN DE AREAS CRITICAS.....	90
3.2.4. EVALUACIÓN ESPECIFICA DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTES: PRODUCCIÓN (Recepción y Control de Materia Prima).....	91
3.2.4.1.INFORME DE EVALUACIÓN ESPECIFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: PRODUCCIÓN (Recepción y Control de Materia Prima).....	93
3.2.4.2.MATRIZ DE PONDERACIÓN: PRODUCCIÓN (Recepción y Control de Materia Prima).....	94
3.2.4.3.EVALUACIÓN DE AREAS CRITICAS.....	96
3.2.5. MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN.....	97
3.2.6. PROGRAMAS DE TRABAJO POR SUBCOMPONENTES.....	110

3.3.FASE III: EJECUCIÓN.....	117
3.3.1. PAPELES DE TRABAJO POR COMPONENTE.....	119
3.3.2. ESTRUCTURA DEL INFORME.....	123
3.4.FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	125
3.5.FASE V: SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	143
CAPITULO IV.....	145
INTRODUCCIÓN.....	145
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
4.1.CONCLUSIONES.....	146
4.2.RECOMENDACIONES.....	147
4.3.BIBLIOGRAFIA.....	148

INDICES DE TABLAS, GRAFICOS Y FOTOGRAFÍAS

TABLAS.

Tabla #01. Servicios y Horarios que presta LA COMPAÑÍA INDU COLINA.....	09
Tabla #02. Cuadro de distribución del personal que labora en LA COMPAÑÍA INDU COLINA	12
Tabla #03. Bienes de LA COMPAÑÍA INDU COLINA.....	14
Tabla #04. Recursos Financieros.....	15
Tabla #05. Estados Financieros (Ratios).....	15
Tabla #06. Técnicas utilizadas en la Auditoria de Gestión.....	36

GRAFICOS.

Gráfica #01 PLANTA DE PRODUCCIÓN DELA COMPAÑÍA INDU COLINA.....	04
Gráfico #02 ORGANIGRAMA.....	11
Gráfico #03 ENFOQUE INTEGRAL DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.....	23
Gráfico #04 EL CONTROL INTERNO.....	25
Gráfico #05 COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	28
Gráfico #06 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN.....	40
Gráfico #07 MEDIDAS Y ESTRATEGIAS.....	41
Gráfico #08 FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.....	44

INTRODUCCIÓN

El control que se debe ejercer sobre la gestión de las instituciones y empresas del sector privado nos permite llegar a la excelencia organizacional, este control debe ser mucho más efectivo y a tiempo en las áreas de ventas, recursos humanos y de producción de las instituciones privadas, más aun en las empresas dedicadas a la producción y comercialización.

Para lograr el desarrollo y mejoramiento organizacional, es fundamental determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en las diversas acciones practicadas por las empresas productoras, tomando en este caso, la auditoría de Gestión como una figura trascendente para evaluar el desempeño de las actividades ejecutadas y compararlas con las metas trazadas. La evaluación de dicho desempeño, considera la detección de problemas y la identificación de oportunidades de mejora que pueden tomar a través de las recomendaciones que el auditor propone.

Hemos decidido llevar a cabo nuestro trabajo de investigación en la COMPAÑÍA INDU COLINA, sabiendo que en el desarrollo y al concluir nuestra auditoría de gestión ayudaremos a optimizar las acciones que ejecute la institución, y además que nuestro trabajo se convierta en una herramienta de apoyo y consulta para el cumplimiento de las metas trazadas.

En la primera parte del trabajo de investigación analizamos aspectos generales referentes a la entidad auditada, luego en un segundo capítulo examinamos el marco teórico fundamental relativo a la auditoría de gestión, para en el tercer capítulo desarrollar en sus cinco fases la auditoría de gestión y posteriormente emitimos las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I.

INTRODUCCIÓN.

El objetivo del primer capítulo, es conocer de forma integral a la entidad sujeta de estudio, la COMPAÑÍA INDU COLINA; sus antecedentes históricos, los datos generales de la entidad, sus objetivos, misión, visión, sus planes y proyectos, aspectos que han sido recogidos en resumen más adelante, gracias a la bibliografía encontrada de la empresa en su página web; reuniones mantenidas con funcionarios de la entidad.

Expondremos además las principales actividades de la entidad, el organigrama bajo el cual se trabaja, sus formas de gobierno y organización general, los recursos humanos, materiales, financieros y presupuestarios con los que se financian y lleva a cabo su labor. En este capítulo recopilaremos todo el material bibliográfico que nos permita analizar la situación de la entidad, entre los cuales podemos mencionar: información financiera general correspondiente a los cinco primeros meses del año 2011, reglamento orgánico funcional, manuales de procesos, entre otros.

Además de los documentos descritos es importante indicar que también son material de apoyo para el desarrollo del presente trabajo leyes como; la Constitución Política del Ecuador, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley de la Superintendencia de Compañías, con sus respectivos reglamentos, entre otros inherentes al tema.

1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA

En la ciudad de Cuenca el 17 de febrero de 1991 nace “LA COLINA” con la finalidad de procesar calizas de alta calidad y abastecer al sector agrícola, avícola, y acuícola; con miras a mejorar la competitividad; en el año 2000 resolvieron reinstalarse cerca de las minas de San Antonio de Playas, en la provincia del Guayas, desde donde han ampliado las líneas de producción, ahora cuentan con Zeolitas, Fertilizantes Orgánicos, Fertilizantes Semiecologicos.

La empresa se constituyó con 2 accionistas, sus nombres el Ing. Amador Suin quien es el gerente General, dicho cargo se le asignó debido a que sus aportaciones son de 231.858 participaciones tomando en cuenta que cada una está valorado en \$1,00 dólar americano, su segundo accionista es el Sr. Walter Suin, quien cuenta con 25.762 participaciones igual valoradas, ocupando el puesto del Sub gerente.

1.2 DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA

La COMPAÑÍA INDU COLINA., se encuentra ubicada en Cuenca en las calles Juan Luis Vives y Av. Primero de Mayo, las oficinas administrativas, actualmente cuenta con la planta sucursal en el Cantón Playas; perteneciente a la provincia del Guayas, en donde se encuentra la planta de producción.

La política principal de la empresa, siendo esta una compañía de responsabilidad limitada, es ser guía del agricultor en diagnósticos de suelos, nutrición vegetal, ofreciendo abonos con atributos; alcanzando la confianza de los sembradores y la sociedad, tanto en la provincia del Azuay como en la Provincia del Guayas.

Cumpliendo con los controles internos de la empresa observamos que está considerada como contribuyente sociedad con un número de Registro Único 0190335275001 y con una Razón Social INDUSTRIAS DE MINERALES LA COLINA INDUCOLINA Cía. Ltda. Teniendo como fecha de inicio de actividades el 10 mayo del 2006

Gráfica #01. PLANTA DE PRODUCCION INDUCOLINA.



1.3 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA

La COMPAÑÍA INDU COLINA es una compañía conformada por dos accionistas que ocupan el cargo de Gerente y Subgerente, cuyas aportaciones es del 90 y el 10% respectivamente teniendo como finalidad el bien común local, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades del sector agrícola tanto en el Cantón Cuenca como en el Cantón Playas y sus comunidades urbanas así como el de sus parroquias rurales en dichos cantones.

COMPAÑÍA INDU COLINA es una empresa privada, está gobernada por la Junta General de Socios y Administrada por el Presidente Ejecutivo, Gerente General y demás organismos que se crearen en el futuro.

Con el objeto de que se cumplan las finalidades y objetivos de la Empresa, en ella existen orgánica y funcionalmente establecidos cargos subalternos de dirección, tales como las respectivas gerencias, conforme lo establece el organigrama de la Empresa, esto permite establecer una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de

divisiones y departamentos funcionales, así como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad.

1.3.1 Ubicación: (mapa)

La COMPAÑÍA INDU COLINA se encuentra situada en el centro-sur de la República del Ecuador en la Ciudad de Cuenca, cantón del mismo nombre, provincia del Azuay, en las calles Juan Luis Vives y Av. Primero de Mayo. Ocupa el tercer piso de una casa, con un área de construcción de 240 metros cuadrados.

La planta de producción está ubicada en la provincia del Guayas Cantón Playas, sector Juan Gómez Rendón Km 68 vía a Guayaquil Playas a 1Km de la parroquia El Progreso.

1.3.2 Objetivos de la Entidad.

- Adquirir las mejores materias primas, con alto poder de principios activos.
- Investigar y desarrollar nuevas alternativas de productos órgano-minerales.
- Producir fertilizantes químicos de liberación inteligente.
- Mejorar continuamente los procesos de producción con tecnología de punta.
- Crear nuevas fuentes de trabajo directa e indirectamente.
- Exportar productos zeolíticos y carbonatos micronizados.

1.3.3 Actividad Principal de la COMPAÑÍA INDU COLINA

La COMPAÑÍA INDU COLINA tiene como actividad principal, la fabricación de abonos orgánicos, orgánico mineral, siendo su actividad secundaria la comercialización de su producto terminado.

En términos generales, es conveniente distinguir, que la COMPAÑÍA INDU COLINA, desarrolla dos formas de actividades:

- De producción
- De comercialización

Usuarios o clientes: la COMPAÑÍA INDU COLINA, se dedica a la producción y comercialización de fertilizantes químicos semiecologicos, fertilizantes orgánicos, zeolitas, carbonatos de calcio y bentonitas, dirigidos tanto a agricultores, mineros, y avícolas, de todas las provincias del Ecuador es por eso que ha llegado a ser reconocido como un distribuidor de éxito dentro de la rama comercial.

1.3.4 Misión Institucional.

INDU COLINA, es una empresa que extrae, procesa y distribuye fertilizantes naturales que nutren los cultivos, insumos, que enmiendan suelos desgastados, además procesan aditivos para mejorar la eficiencia de la alimentación animal. Cuentan con la tecnología necesaria para procesar fertilizantes químicos y orgánicos competitivos que permiten disminuir el impacto negativo de los nitratos (sulfatos, bicarbonatos, boratos) y amoniacos.

1.3.5 Visión Institucional.

Ser a mediano y largo plazo una firma distinguida por lograr sus mejores índices de gestión de calidad, productividad, eficiencia de la producción, seguridad, buen gobierno, ofreciendo productos y servicios de nutrición vegetal, en acorde con el buen vivir y que trascienda en el tiempo.

1.3.6 Orgánico Funcional y Organigrama.

1.3.6.1 Orgánico Funcional.

El gerente general de INDU COLINA, será el representante legal de la Empresa y el único que puede obligarle judicial y extrajudicialmente. En ésta empresa las decisiones administrativas serán tomadas por Gerencia General, el mismo que será el responsable del cumplimiento de cada departamento.

En cada sección o departamento habrá un Jefe responsable ante la Presidencia Ejecutiva del buen funcionamiento tanto de su sección o departamento como de sus subalternos, quien informará oportunamente a la Presidencia Ejecutiva y jefes departamentales sobre las infracciones cometidas por los empleados y accionistas, para la aplicación de la sanción correspondiente.

El personal reúne criterios de buena organización, los que más frecuentemente se vienen aplicando puede resumirse en los siguientes puntos:

- A cada jefe se le deben asignar responsabilidades precisas y claras.
- Debe ser delegada toda autoridad que pueda ser desempeñada en forma segura y adecuada por un jefe o empleado de menor jerarquía.
- Todo cambio de responsabilidad de un puesto debe ser conocido por las personas a quienes involucre.

- Para asegurar el cumplimiento de las funciones delegadas, se consigna la obligación de suministrar informes acerca de la gestión realizada.
- No deben darse órdenes a los subalternos omitiendo la vía del jefe responsable.
- Ningún jefe o empleado que desempeñe un solo puesto en la organización debe estar sujeto a recibir órdenes de más de una fuente.
- Las observaciones críticas a los responsables deben hacerse, siempre que sea posible, en privado y en ningún caso en presencia de jefes o agentes de igual o menor categoría.

La empresa y su organización es un conjunto interactivo, de modo que las personas que la componen están en una interacción funcional constante, orientada a la realización de los objetivos fijados formalmente.

Cada descripción establece la función básica, su área de actividad y las principales relaciones de autoridad e información que deben ser observadas. Se exponen en los siguientes títulos:

- **Denominación del Puesto:** Se sitúa en la escala jerárquica el nombre del cargo que ocupa.
- **Misión:** Expresa resumidamente la que ha sido definida como la función a asumir por quienes están al frente de las respectivas unidades operativas, cumpliendo las metas fijadas para cada una de ellas.
- **Identificación y referencia en el puesto de trabajo:** se refiere a:
 - Departamento
 - Dependencia Directa
 - Subordinados
- **Autoridad:** Es el elemento que proporciona la línea primordial de comunicación y de toma de decisiones, dentro de la competencia de cada cargo. Los canales de comunicación son los medios por los cuales se transmiten órdenes, sugerencias, informaciones, etc.

- **Responsabilidades Específicas:** Detalla las actividades especiales que le corresponden desempeñar para cumplir con la misión general. El detalle es enunciativo de las tareas puntuales que deban desarrollarse o dirigirse para el logro de los objetivos.

Tabla # 01. Servicios y Horarios que presta la COMPAÑÍA INDU COLINA¹

DEPARTAMENTO FUNCIONAL	DESCRIPCIÓN	HORARIO DE ATENCIÓN
Departamento Administrativo	Permanente coordinación de las demás áreas y dependencias, con la finalidad de brindar al cliente interno y externo el mejor servicio, y coadyuvar a alcanzar las metas empresariales.	08h00 – 17h00
Departamento de Ventas	Brindar el mejor servicio de ventas mediante la atención permanente en coordinación con el personal de ventas, producción, y despachos, de manera que se logre la satisfacción total del cliente.	
Departamento de Producción	Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de producción, logística y calidad de las materias primas y productos terminados, ejecutando los controles preventivos y correctivos del mantenimiento de maquinaria y las instalaciones, todo en ello en cumplimiento estricto de los proyectos impulsados por la Dirección General.	

1.3.6.2 El Organigrama

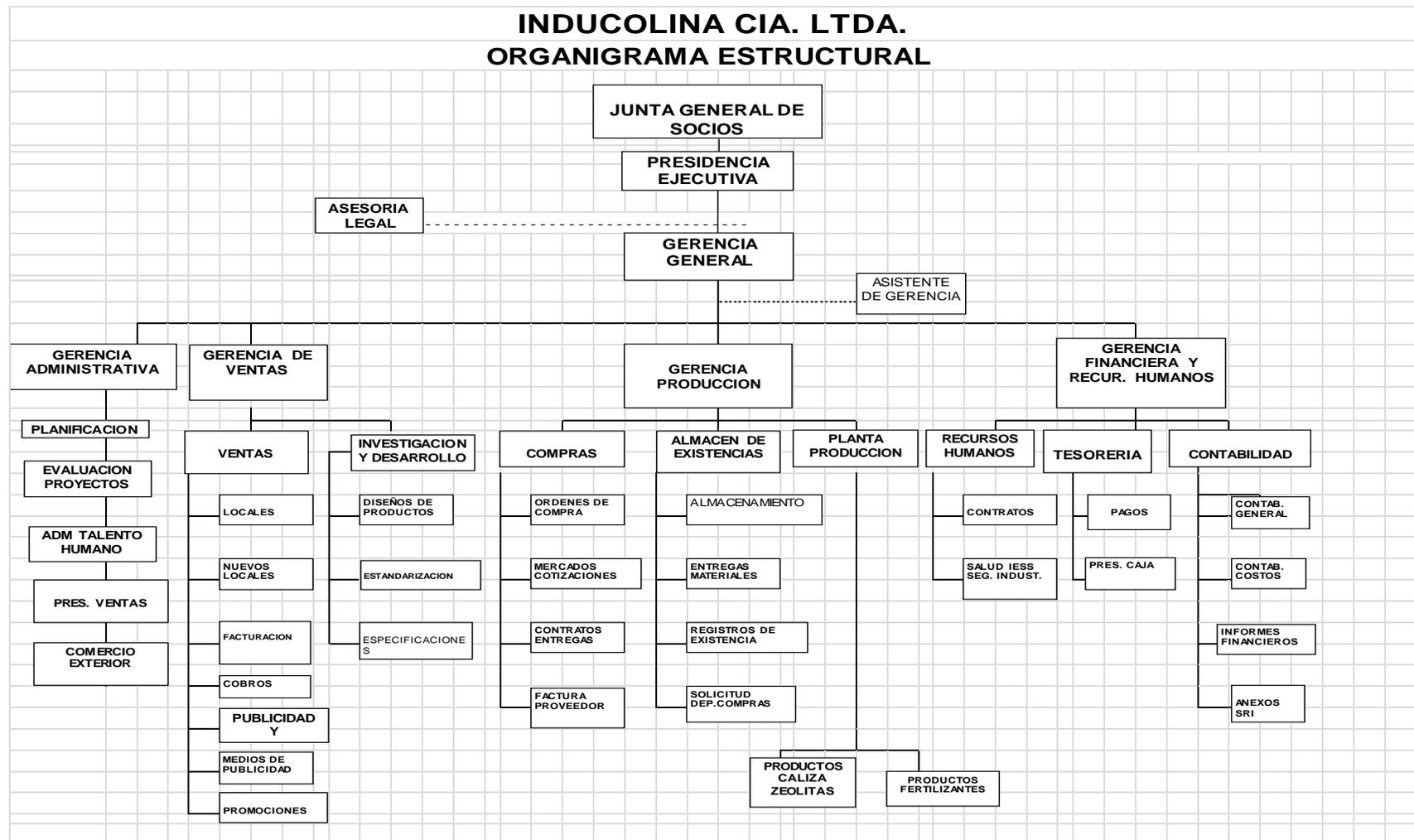
En base a la información recopilada, en el **manual de funciones** que reglamenta la estructura organizacional de la COMPAÑÍA INDU COLINA, y considerando todo lo antes descrito respecto a los niveles jerárquicos. Se expone a continuación el

¹Fuente: MANUAL DE FUNCIONES COMPAÑÍA INDU COLINA

Organigrama de la empresa conjuntamente con las funciones asignadas a cada departamento.

El Organigrama está expuesto a continuación, el mismo que describe la jerarquía de la empresa, y podemos observar que la máxima autoridad es la **JUNTA GENERAL DE SOCIOS** seguida por la **PRESIDENCIA EJECUTIVA** y **GERENCIA GENERAL** dividiéndose la gerencia general, para un mayor control en gerencias departamentales como la **ADMINISTRATIVA – VENTAS – PRODUCCION - FINANCIERA Y RECURSOS HUMANOS**, las mismas que se subdividen en departamentos que conforman cada una de ellas.

Grafico #2 El Organigrama



1.3.7 Recursos.

1.3.7.1 Recursos Humanos.

En la tabla que se muestra a continuación se puede ver con claridad la disponibilidad del personal en todos los departamentos que conforman la COMPAÑÍA INDU COLINA, según la nómina de personal dada en el **MANUAL DE FUNCIONES 2001** por el Ing. Amador Suin GERENTE GENERAL de la Empresa.

Tabla # 02. Cuadro de distribución del personal que labora en la COMPAÑÍA INDU COLINA.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

FUNCIONARIO	CARGO
SRA. CARMEN AREVALO	GERENTA DE VENTAS
SR. IVAN ZAMORA	AGENTE VENDEDOR
SR. OMAR SANGOQUIZA	ASESOR TECNICO
SRTA. KARINA ORTIZ	FACTURACION Y COBRANZAS

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

NOMBRE	CARGO
ING. AMADOR SUIN	GERENTE GENERAL
ING. MAGALY TEPAN	ASISTENTE ADMINISTRATIVA Y DEPARTAMENTO COMERCIO EXTERIOR

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

FUNCIONARIO	CARGO
SR. EDWIN MOROCHO	JEFE DE PLANTA

FUNCIONARIO	CARGO
ING VERONICA NAVARRETO	JEFA ADMINISTRATIVA DE PLANTA
ING. MIRIAM CRUZ	AUXILIAR ADMINISTRATIVA
ING. CRISTIAN MOROCHO	JEFE DE MANTENIMIENTO
ING. ANGEL CRUZ	ASISTENTE DE MECANICA
SR. ELVIS TOMALA	BODEGERO
SR. ANGEL REYES	AUXILIAR DE BODEGA
SR. EDMUNDO NAVARRETO	SUPERVISOR
SR. JAVIER SALAZAR	SUPERVISOR
SR. GILMER CORDOVA	GUARDIA

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

FUNCIONARIO	CARGO
CPA MAGALY TEPA	CONTADORA GENERAL
CPA SANDRA ORELLANA	AUXILIAR CONTABLE
SR. HENRY PATIÑO	TESORERO
SRA. FERNANDA CHICAIZA	RELACIONES PUBLICAS

1.3.7.2 Recursos Materiales

Los recursos materiales con los que cuenta la COMPAÑÍA INDU COLINA, para la realización y cumplimiento de sus funciones para la población se detallan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla # 03. Bienes de la COMPAÑÍA INDU COLINA.

DESCRIPCIÓN	VALOR
Equipo de Oficina de Planta	1.195,10
Equipo de Oficina en Cuenca	3.200,08
Equipo y Software de Computo	7.874,71
Maquinaria de Producción	238.629,25
Maquinaria de Reserva	1.360,32
Equipo Agrícola	335,59
Muebles y Enseres Cuenca	5.945,93
Muebles y Enseres Planta	4.606,30
Herramientas de taller	7.285,14
Instalaciones eléctricas	19.121,38
Vehículos	24.938,87
Instalaciones Alarma Oficina	1.223,26
Edificios de Planta	144.098,97
TOTAL	459.814,90

1.3.7.3 Recursos Financieros

Los recursos financieros con los que la COMPAÑÍA INDU COLINA, cuenta para el cumplimiento de sus funciones según el Estado de Ejecución Presupuestaria son los siguientes:

Tabla # 04. Recursos Financieros.

CODIGO	PARTIDA	PRESUPUESTO
	INGRESOS CORRIENTES	1.121.826,50
411101001	Ventas Fertilizantes Naturales	368.319,89
411105002	Ventas Producto Terminado Fertilizantes	746.105,70
411103001	Ventas Sacos Vacíos 0%	1.020,00

CÓDIGO	PARTIDA	PRESUPUESTO
411202001	Fletes en Ventas	420,00
411201003	Ingresos Financieros	26,96
411202002	Ingresos Por Desembarques	113,12
411202003	Ingresos por Faltas y Atrasos	137,37
411204001	Reembolso seguros maquinaria	5.683,46

1.3.7.4 Estados Financieros (RATIOS)

Tabla # 05. Estados Financieros (RATIOS).

COMPAÑÍA INDU COLINA			
BALANCE GENERAL			
	2009	2010	2011
ACTIVO			
CORRIENTE			
Caja	1.466,52	1.317,08	100
Bancos	29.929,23	40.407,51	38.209,31
Clientes	191.018,87	185.529,03	478.708,04
- Provisión cuentas incobrables	-2.746,94	0	0
Anticipos entregados	11.036,27	2.905,58	8.053,70
Préstamos	5.280,32	22.815,58	8.514,66
Presupuestos asignados	48,5	0	
Inventarios	128.120,33	214.763,98	278.577,82
Impuestos Anticipados	11.187,62	14.119,38	
Garantías entregadas			280
TOTAL CORRIENTE	375.340,72	481.858,14	812.443,53
FIJO			

	2009	2010	2011
No Depreciable	46.885,12	69.051,50	39.312,00
Depreciable	317.650,61	414.946,34	649.771,55
- Depreciación Acumulada	-86.689,60	- 121.406,22	-184.452,51
TOTAL FIJO	277.846,13	362.591,62	504.631,04
OTROS			
Gastos de Constitución	590,73	590,73	
Marcas y Patentes	2.108,00	0	
Marcas y Certificaciones	3.024,00	0	
Gastos de Investigación Ecoabonos	35.296,77	0	
Gastos de investigación Ecoarea	7.475,77	0	
Gastos a diferir	0	1.000,00	
- Amortización Acumulada	-39.531,30	-492,49	
TOTAL OTROS	8.963,97	1.098,24	
TOTAL ACTIVO	662.150,82	845.548,00	1.317.074,57
PASIVO			
CORRIENTE			
Proveedores y Acreedores	97.718,56	141.228,76	436.587,32
Sobregiros bancarios	0	47.008,78	0
Impuestos Fiscales	45.053,91	35.559,00	8.235,00
Gastos Acumulados	13.539,01	28.286,02	
Gastos por pagar	3.366,18	3.815,21	
Anticipo Clientes	70	0	52.505,20
Garantías recibidas	0	0	2.449,87
Obligaciones Financieras C/plazo			69.572,95
Obligaciones con el IESS			5.623,78
Obligaciones Laborales y provisiones	0	0	78.172,64
TOTAL PASIVO CORRIENTE	159.747,66	255.897,77	653.146,76
LARGO PLAZO			

	2009	2010	2011
Préstamos Bancarios	68.262,02	98.101,69	104.826,64
Préstamos Accionistas	118.835,71	138.475,60	61.416,06
Oblig. Laborables largo plazo	0	0	15.308,66
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	187.097,73	236.577,29	181.551,36
TOTAL PASIVO	346.845,39	492.475,06	834.698,12
PATRIMONIO			
Capital Social	232.089,00	232.089,00	232.089,00
Reserva Legal	6.385,04	8.273,42	14.738,71
Resultado de Ejercicios Anteriores	15.180,21	76.831,39	112.709,72
Resultado de Período	61.651,18	35.879,13	122.839,02
TOTAL PATRIMONIO	315.305,43	353.072,94	482.376,45
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	662.150,82	845.548,00	1.317.074,57

		2009		2010		2011		
Razones de liquidez								
Liquidez Corriente	=	Activos corrientes	375.340,72	2,35	481.858,14	1,88	812.443,53	1,24
		Pasivos Corrientes	159.747,66		255.897,77		653.146,76	
Razón rápida (prueba ácida)								
Razón rápida	=	Activos Corrientes – Inventario	375340.72- 128120.33	1,55	481858.14- 214763.98	1,044	812443.53- 278577.82	0,82
		Pasivos Corrientes	159.747,66		255.897,77		653.146,76	
Índices de Actividad								
Rotación de inventarios	=	Costo de los bienes vendidos	1.286.910,14	10,04 Veces	1.638.082,81	7,63 Veces	2.566.117,04	9,22 Veces
		Inventario	128.120,33		214.763,98		278.577,82	
Período promedio de cobro	=	Cuentas por cobrar	191.018,87	42 Días	185.529,03	33 Días	478.708,04	55 Días
		Ventas diarias promedio	1673761.42/365		2023409.84/365		3199204.54/365	
Período promedio de pago	=	Cuentas por pagar			141.228,76	30 Días	436.587,32	61 Días
		Compras diarias promedio			1724726.46/365		2629930.88/365	
Rotación de los activos totales	=	Ventas	1.673.761,42	2,53 Veces	2.023.409,84	2,39 Veces	3.199.204,54	2,43 Veces
		Total de los activos	662150,82		845548		1317074,57	
Razones de endeudamiento								
Índice de endeudamiento	=	Total de pasivos	346845,39	52%	492475,06	58%	834698,12	63%
		Total de activos	662150,82		845548		1317074,57	

			2009		2010		2011	
Razones de endeudamiento								
Razón de cargos de interés fijo	=	Ganancias Antes Int e Imp.	106093,21	8,47%	63010,85	5,41%	180996,51	7,58%
		Intereses	12528,85		11643,03		23884,57	
Índices de Rentabilidad								
Margen de utilidad Bruta	=	Utilidad Bruta	386851,28	23%	385327,03	19%	633087,5	20%
		Ventas	1673761,42		2023409,84		3199204,54	
Margen de utilidad operativa	=	Utilidad operativa	118005,35	7%	72235,68	4%	174538,14	5%
		Ventas	1673761,42		2023409,84		3199204,54	
Margen de utilidad neta	=	Utilidad neta	61651,18	4%	35879,13	2%	122839,02	4%
		Ventas	1673761,42		2023409,84		3199204,54	
Rendimiento sobre los activos totales	=	Utilidad Neta	61651,18	9%	35879,13	4%	122839,02	9%
		Total de activos	662150,82		845548		1317074,57	
Retorno sobre el patrimonio	=	Utilidad Neta	61651,18	20%	35879,13	10%	122839,02	25%
		Patrimonio	315305,43		353072,94		482376,45	

CAPÍTULO II.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente capítulo, es realizar un estudio minucioso sobre el tema de nuestro interés, “AUDITORIA DE GESTION A EMPRESAS PRIVADAS” en el ECUADOR; definición, objetivos, propósitos de la auditoria dentro del campo organizacional; y herramientas dentro de la auditoría de gestión, cabe destacar que dicha información recopilaremos de la siguiente bibliografía:

- La Constitución Política del Ecuador,
- Manual de Auditoria de la Contraloría General del Estado,
- Ley de la Superintendencia de Compañías, con sus respectivos reglamentos,
- Entre otros inherentes al tema.

Analizaremos también la base legal donde sustente la realización de auditorías en el sector privado haciendo hincapié en la metodología que es fundamental para el desarrollo de una auditoría.

Finalmente, aplicaremos las cinco fases de la auditoría de Gestión; explicando resumidamente cada una de ellas.

2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES PRIVADAS.

2.1 GENERALIDADES

En este capítulo, expondremos el desempeño de empresas privadas del Ecuador las mismas que son controladas por las Superintendencias de Compañías, daremos a conocer también las principales disposiciones legales previstas en la Constitución Política de la República del Ecuador, y en el Manual de Auditoría de la Contraloría General del Estado, relacionados con el Tema de Estudio “Auditoría de Gestión” en las empresas privadas del Ecuador.

2.2 JURISPRUDENCIA Y REGLAMENTACIÓN GENERAL

La Constitución Política de la República del Ecuador, en el art. 213, establece que las Superintendencias son los organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, ambientales y de los servicios que prestan las empresas privadas. El propósito de las Superintendencias es vigilar que dichas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.

Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran de control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo a la ley. Estas serán dirigidas y representadas por las superintendentes o superintendentes. La ley determinará los requisitos que deben cumplir quienes aspiren a dirigir estas entidades.

Las o los superintendentes serán nombrados por el Concejo de Participación Ciudadana y Control Social de una terna que enviará la Presidenta o Presidente de la República, formada con criterios de especialidad y méritos y sujeta a escrutinio público y derecho de impugnación ciudadana.

2.3 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

“El proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y detallado del sistema de información de gestión de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”²

Luego de analizar el concepto anterior, podemos decir que Auditoria de Gestión es el examen minucioso realizado por un grupo de profesionales, con el fin de determinar la eficiencia, eficacia y economicidad con la que una entidad cumple sus objetivos, metas; en relación a lo planteado con anterioridad.

2.3.1 Propósitos y Objetivos

2.3.1.1 Propósitos.

Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- **Medición y Comparación de Logros.**

Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de las 3'E (Economía, Eficiencia y Eficacia).

- **Control Interno Eficaz.**

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- **Mejoramiento de la Planificación.**

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

- **Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.**

²Mejía, Cuellar Guillermo, Teoría General de la Auditoria, Edición 2009, p 23

Difundir la necesidad de poseer un sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

2.3.1.2 Objetivo

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las áreas de la empresa y apuntar sus probables remedios, con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz.

2.3.2 Alcance.

En la Auditoría de Gestión “Puede alcanzar un sector de la economía, todas la operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede delimitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”.³

Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad;
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos,
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.

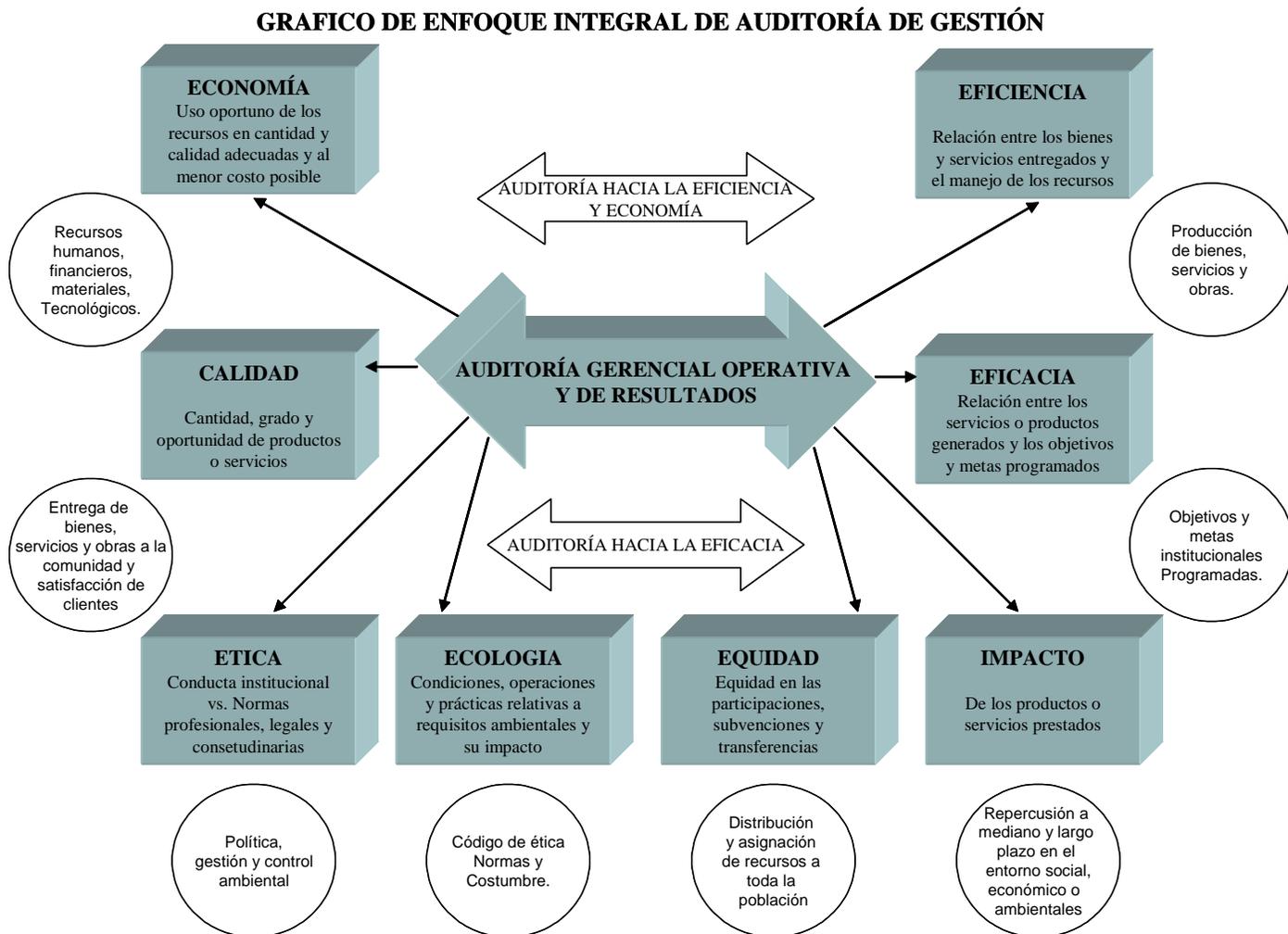
2.3.3 Enfoque.

Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización eficiente. Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, está

³ Maldonado, Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito 2006, p26

cumpliendo los objetivos. Es una Auditoría con enfoque Gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes.

Gráfica #03. Enfoque Integral de la Auditoría de Gestión⁴



2.3.4 Herramientas de la Auditoría de Gestión.

Para llevar a cabo una buena auditoría de gestión es necesario la utilización de una serie de herramientas que servirán tanto para empresas privadas como públicas, es decir nos permitirán realizar un trabajo eficaz y mejorar los procesos institucionales que estén

⁴Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado pág. 39.

enmarcados en cada una de las empresas. A continuación señalaremos los siguientes instrumentos a utilizar:

2.3.4.1 Equipo Multidisciplinario.

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesaria la conformación de un equipo multidisciplinario, el mismo que lo conforman:

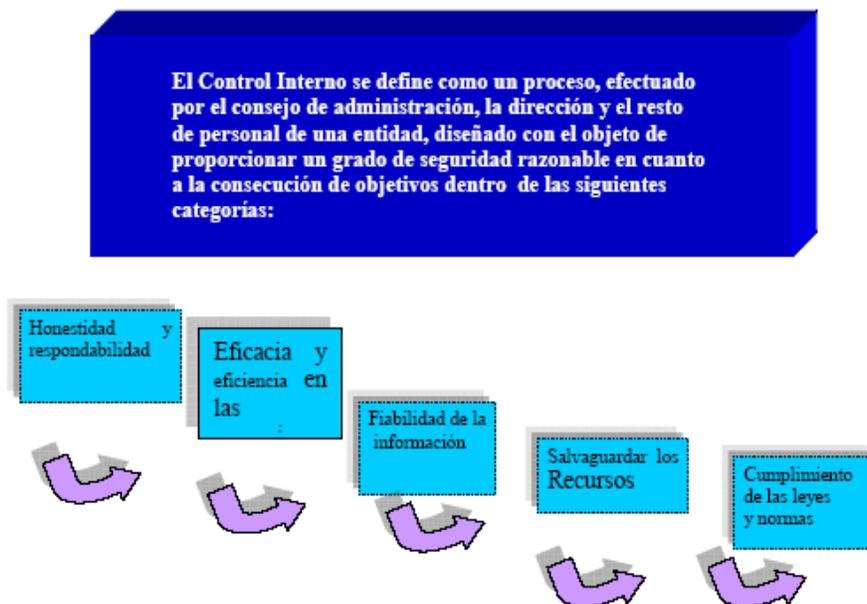
- **Audidores:** De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.
- **Especialistas:** Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Conocimiento Preliminar.

2.3.4.2 Control Interno

El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin, y es llevado a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa. Este solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total y procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

Gráfico N° 4. El control interno



2.3.4.2.1 Componentes del Sistema de Control Interno

Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, a continuación se enlistan los siguientes componentes:

a. Ambiente Interno de Control

El ambiente interno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran:

- Integridad y valores éticos
- Autoridad y responsabilidad
- Estructura organizacional
- Políticas de personal

b. Evaluación de los Riesgos.

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos y a la vez evaluar a estos

acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

- **El Riesgo Inherente:** Es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.
- **El Riesgo residual:** es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Los factores que intervienen en la Evaluación de los Riesgos tenemos:

- Estimación de Probabilidad e Impacto
- Evaluación de Riesgos
- Riesgos Originados por los Cambios

c. Actividades de Control.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Entre los factores que intervienen en las Actividades de Control tenemos:

- Integración con las Decisiones sobre Riesgos
- Principales Actividades de Control
- Controles sobre los Sistemas de Información

d. Información y Comunicación.

El componente dinámico del CORRE es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y reunir los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Los factores que intervienen en la Información y Comunicación.

- Cultura de Información en todos los Niveles
- Herramienta para la Supervisión.
- Sistemas Estratégicos e Integrados.
- Confiabilidad de la Información.
- Comunicación Interna.
- Comunicación Externa.

e. Supervisión y Monitoreo.

Supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

Entre los factores que intervienen en la Supervisión y Monitoreo están:

- Supervisión Permanente
- Supervisión Interna
- Evaluación Externa

Gráfico N° 5 Componentes del Sistema de Control Interno.



2.3.4.3 Riesgos de Auditoría de Gestión.

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

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

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo.

Riesgo Inherente:“El riesgo inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias”⁵

Riesgo de Control:Es aquel que afecta los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa.

⁵ MALDONADO, Milton, “Auditoría de Gestión”, Tercera Edición, Quito 2006, p 62

Riesgo de Detección:“El riesgo de Detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detenten errores o irregularidades existentes en los estados contables”⁶

2.3.4.4 Muestreo en la Auditoría de Gestión.

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan establecer en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

2.3.4.5 Evidencias Suficientes y Competentes.

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

⁶ MALDONADO, Milton, “Auditoría de Gestión”, Tercera Edición, Quito 2006, p 59 - 60

2.3.4.5.1 Clases de evidencias

- **Física:** Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- **Testimonial:** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- **Documental:** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- **Analítica:** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.
- **Confiabilidad:** Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina.

2.3.4.6 Técnicas Utilizadas.

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

Tabla # 06. Técnicas utilizadas en la Auditoría de Gestión.⁷

VERIFICACIÓN	TÈCNICAS
Ocular	<p>Comparación: Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada.</p>

⁷**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado pág. 67 a la 71.

	<p>Observación: Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos.</p> <p>Rastreo: Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.</p>
<p>Verbal</p>	<p>Indagación: Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.</p> <p>Entrevista: Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.</p> <p>Encuesta: Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.</p>
<p>Escrita</p>	<p>Análisis: Consiste en la separación y</p>

	<p>evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos</p> <p>Conciliación: Concordar dos conjuntos relacionados, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros.</p> <p>Confirmación: Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo.</p> <p>Tabulación: Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.</p>
<p>Documental</p>	<p>Comprobación: Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo.</p> <p>Cálculo: Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.</p> <p>Revisión Selectiva: Consiste en una breve</p>

	o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.
--	--

2.3.4.7 Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas.
- Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:
- Prepararse en forma clara y precisa.
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras.
- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.

Los objetivos principales de los papeles de trabajo son los siguientes:

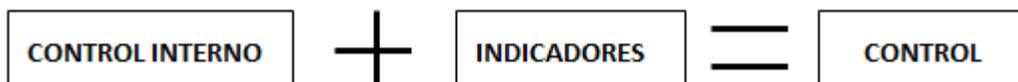
- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades auditadas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

2.3.4.8 Parámetros e Indicadores de Gestión.

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

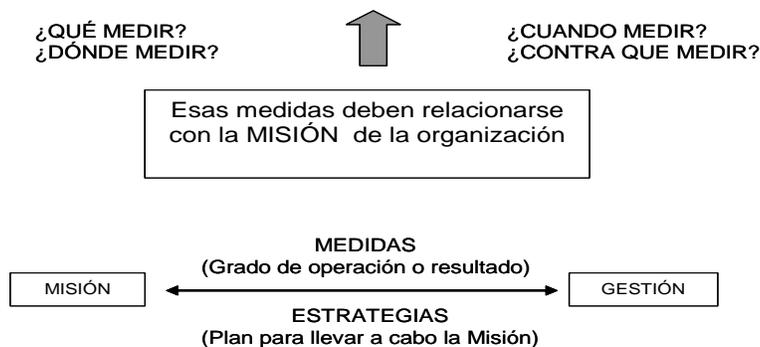
Gráfico N° 6. Parámetros e Indicadores de Gestión⁸



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos.

Para medir una actividad lo importante es saber:

Gráfico N° 7. Medidas y estrategias⁹



⁸Fuente: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado pág. 82

⁹Fuente: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado pág. 82

Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión.

El uso de Indicadores en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

Parámetros e Indicadores de General Utilización.

Para la aplicación en la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento interpretación de los siguientes parámetros:

a) **Economía:** El indicador de Economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto, su nivel de recuperación de recursos colocados en manos de terceros, etc.

b) **Eficiencia:** el grado de eficiencia viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro.

c) **Eficacia:** es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados. Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio se obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos esperados y de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

d) **Ecología:** su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado. Los indicadores ambientales tienen las siguientes ventajas:

- Proporcionan información al público y a los que toman decisiones
- Permiten la comparación de tiempo y espacio
- Permiten la medida de eficacia y la valoración del progreso

e) **Ética:** Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar

la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y sin reñir a las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

f) Calidad: es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. La medición de la calidad es mediante Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios, y estándares reconocidos

g) Equidad: Son indicadores que permiten medir la justa y equitativa repartición de los recursos existentes tomando en cuenta la población.

h) Impacto: Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Se mide el impacto a través de:

- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.
- Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico.

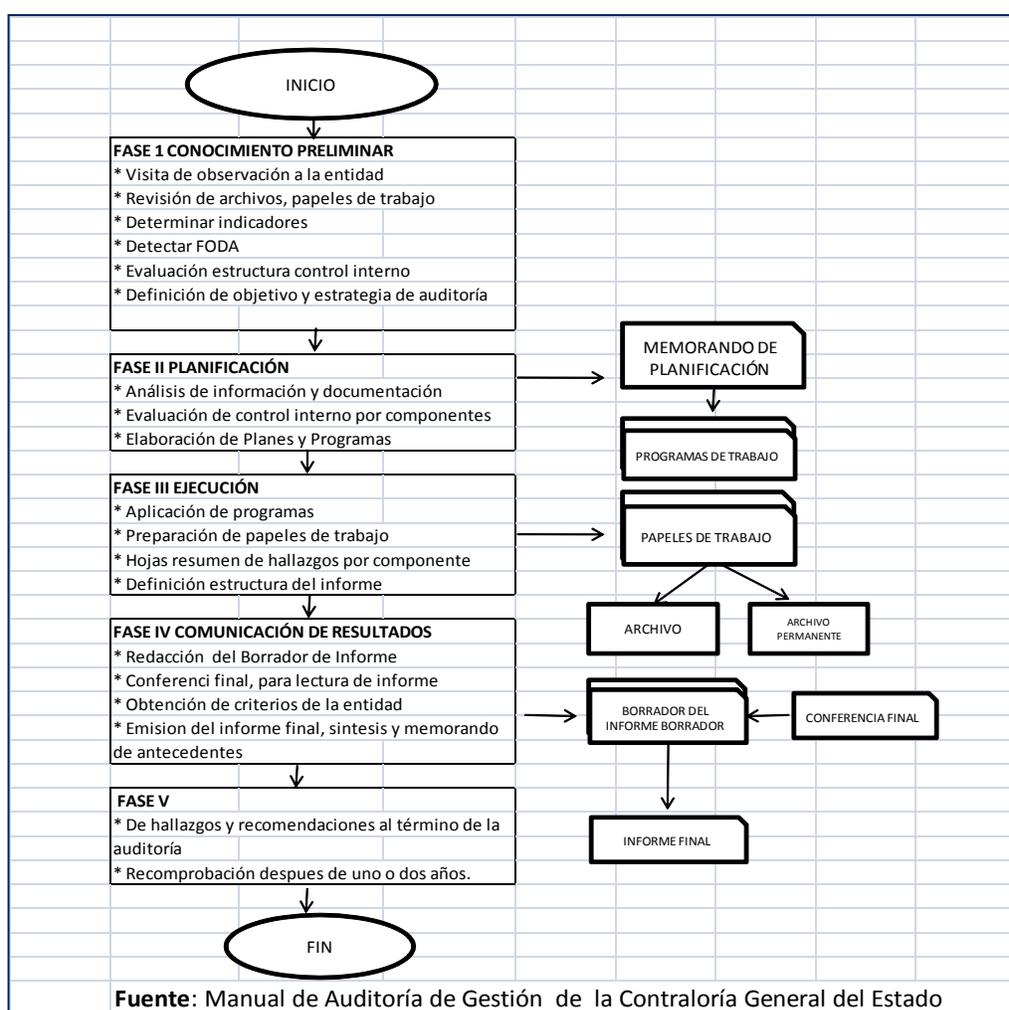
i) Financieros: Se basan en los estados financieros y sirven para comparar la ejecución de sus tareas hacia los objetivos encaminados por cada entidad.

j) Presupuestarios: Estos indicadores dependen de las necesidades de cada entidad.

2.4 Fases de la Auditoría de Gestión.

Las fases de auditoría de gestión son los procedimientos que un auditor debe seguir para la realización de su trabajo, entendiendo también que dichas fases son diferentes en cada país, por esta razón damos a conocer las siguientes:

Gráfico N° 8. Fases de la Auditoria de Gestión¹⁰



¹⁰Manual de Auditoria de Gestión de la Contraloría General del Estado

2.4.1 Fase I: Conocimiento Preliminar

Objetivos:

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

Actividades:

Las tareas propias son:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones.
- Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización.
- Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno.
- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Productos:

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

2.4.2 Fase II: Planificación:

Objetivos:

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperada, conociendo las fuerzas y debilidades y de las oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Actividades:

Las tareas especiales en la fase de planificación son las siguientes:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
- Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen.
- A base de las fases 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación que contendrá: Elaboración de programas, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

Productos:

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad).

2.4.3 Fase III. Ejecución:

Objetivos:

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, que sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades:

Las tareas propias de esta fase son:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Productos:

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

2.4.4 Fase IV: Comunicación de Resultados

Objetivos:

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Actividades:

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

- Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Productos:

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes

2.4.5 Fase V: Seguimiento

Objetivos:

Su objetivo fundamental es verificar el cumplimiento de las recomendaciones que se plasmaron en el informe final de auditoría, además de cerciorarse de que la organización auditada haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad, ética, ecología y economía, de acuerdo a los componentes que fueron sujetos de examen.

Actividades:

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad, con el siguiente propósito:

- Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Productos:

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

CAPÍTULO III

INTRODUCCIÓN.

El presente capítulo abarca la realización sistemática de la auditoría de gestión en base a sus cinco fases en la COMPAÑÍA INDU COLINA. En la fase uno que es el Conocimiento preliminar se expone todo lo relevante de la información del de la empresa como tal; es decir, su estructura orgánica, sus antecedentes, la misión, visión, objetivos, análisis FODA, así como también el cuestionario de evaluación general de control interno.

La segunda fase que es la planificación tiene por objetivo programar todas las tareas que en ella implica durante el período de la auditoría, dando a conocer las siguientes: el memorando de planificación, los programas de trabajo y la evaluación específica del control interno tanto para los subcomponentes: **recursos humanos, ventas y producción.**

La tercera fase que es la ejecución exponemos todo lo planificado y ejecutado en las fases anteriores, por lo que se realizarán las siguientes actividades: los papeles de trabajo, las hojas de hallazgos y la estructura del informe en la cual presentaremos las conclusiones sobre los subcomponentes auditados.

La cuarta fase que es la de comunicar los resultados se desarrollara el informe final donde se darán a conocer los resultados del informe de la auditoría, así como sus conclusiones y recomendaciones los que nos permitirá mejorar la gestión de la COMPAÑÍA INDU COLINA, y enfocarnos a una institución que lleve a cabo correctamente todas sus funciones dentro y fuera de la misma.

La quinta fase que es la de seguimiento, en ella se elaborará el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones.

3. APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA INDU COLINA

1.1. FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1 ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR DE LA AUDITORIA.



Cuenca, 15 de Noviembre del 2012

OFICIO # 001

ASUNTO: Orden de Trabajo Provisional

Señores

Johanna Elizabeth Angamarca Calle

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Ana Gabriela Andrade Mora

JEFE DE EQUIPO

Ing. CPA Miriam López

AUDITOR GENERAL

Ciudad

De mis consideraciones:

Según lo establecido dentro de la planificación de la institución para el período 2011, dispongo a ustedes la realización de la Auditoria de Gestión de la **COMPAÑÍA INDU COLINA**, en sus subcomponentes más importantes Recursos Humanos, Ventas y Producción

El alcance del examen debe cubrir el período desde el 01 de Enero al 31 de mayo del 2011, este se relaciona con el análisis del entorno del componente de la **EMPRESA**, clima organizacional, conocimiento general de los procesos administrativos, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad.

A esta fase corresponde el conocimiento general de la entidad y un diagnóstico de la institución para reconocer y determinar las áreas claves y poder sustentar la primera etapa de la auditoria.

Atentamente

Ing. Miriam López

3.1.2 CÉDULA NARRATIVA

	CÉDULA NARRATIVA	P/T # 001
<p>Componente sujeto a examen: COMPAÑÍA INDU COLINA. Período examinado: 01 de Enero 2011 al 31 de Mayo 2011</p>		
<p>Luego de ser aprobada la solicitud en el Mes de Noviembre 2011 para llevar a cabo la auditoría de Gestión a la COMPAÑÍA INDU COLINA, documento que fue aceptado por el Gerente Propietario Ing. Amador Suin en entrevista mantenida con las Srtas. Johanna Angamarca y Gabriela Andrade quienes plantearon a dicha autoridad el proyecto de Tesis que van a llevar a cabo en la institución que él dirige, quien con toda la predisposición del caso nos dio la respuesta favorable a nuestra solicitud e inmediatamente dispuso que para el desarrollo del trabajo nos pongamos de acuerdo con la Ing. Magaly Tepan Contadora de la COMPAÑÍA INDU COLINA, y quien justamente nos prestó toda la apertura necesaria para nuestra labor.</p> <p>Luego de esto fue emitida la orden de trabajo, y de manera posterior fueron presentados los primeros requerimientos necesarios para el inicio de la auditoría.</p> <p>El trabajo de auditoría se llevará a cabo en los departamentos de Recursos Humanos, Ventas y Producción de la COMPAÑÍA INDU COLINA.</p> <p>Un dato importante que nos supo informar la Ing. Magaly Tepan es que durante los diez años que tiene funcionando la empresa nunca se ha realizado una auditoría</p>		
<p>Supervisado por: Johanna Angamarca Elaborado por: Gabriela Andrade</p>		

	CEDULA NARRATIVA	P/T # 002
<p>Componente sujeto a examen: COMPAÑÍA INDU COLINA. Período examinado: 01 de Enero 2011 al 31 de Mayo 2011</p>		
<p>De la visita realizada a INDU COLINA en compañía de la Ing. Magaly Tepan Contadora y del Sr. Ing. Amador Suin Gerente propietario, se observó que dicha empresa lleva a cabo sus actividades en una casa de tres pisos, ocupando la empresa el piso número tres, en el que funciona las oficinas administrativas, teniendo en el Cantón Playas la parte Productiva; el mismo que se encuentra en una casa de construcción antigua, ubicada en la provincia del Guayas Cantón Playas, sector Juan Gómez Rendón Km 68 vía a Guayaquil - Playas a 1Km de El Progreso</p> <p>La COMPAÑÍA INDU COLINA, cuenta con las siguientes dependencias:</p> <p>En la ciudad de Cuenca: La COMPAÑÍA INDU COLINA, cuenta con las oficinas administrativas como la de Contabilidad, Marketing, Ventas y Recursos Humanos</p> <p>En el Cantón Playas: Se encuentra el área de Producción y Distribución del Producto</p>		
<p>Supervisado por: Johanna Angamarca Elaborado por: Gabriela Andrade</p>		

	CEDULA NARRATIVA	P/T # 003
<p>Componente sujeto a examen: COMPAÑÍA INDU COLINA. Período examinado: 01 de Enero 2011 al 31 de Mayo 2011</p>		
<p>Para la iniciación del trabajo de auditoría se nos facilitó documentos como los detallados a continuación: Información financiera y contable, correspondiente al año 2011, y que fue presentada al Gerente para su visto bueno; dichos balances se componen de:</p> <p>Balance de Comprobación, Estado de Resultados, Estado de situación Financiera, Estado de Flujo Efectivo, Estado de Ejecución Presupuestaria, Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos a nivel de Partidas y el resumen y detalle de Transferencias Recibidas.</p> <p>Así mismo nos facilitaron el manual de funciones el mismo que recopila aspectos como propuesta del plan estratégico de la entidad, los objetivos que persigue, las metas, entre otra información de suma importancia para el desarrollo de la auditoría.</p> <p>De los documentos entregados podemos resumir brevemente los siguientes aspectos:</p> <p>La COMPAÑÍA INDU COLINA, es una institución privada, ubicada en el Cantón Cuenca, parroquia Yanuncay, en las calles Juan Vives y Av. Primero de Mayo. Ocupa el tercer piso de una casa, con un área de construcción de 240 metros cuadrados. Teniendo como inicio de sus actividades el 10 de mayo de 2006.</p>		
<p>Supervisado por: Johanna Angamarca Elaborado por: Gabriela Andrade</p>		

3.1.3 VISITA PREVIA.

	<p>COMPAÑÍA INDU COLINA.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la entidad COMPAÑÍA INDU COLINA • Dirección. Calles Juan Vives y Av. Primero de Mayo • Teléfono. 072889072 / 093670025 • Orgánico Funcional. La Estructura Orgánica que tiene la COMPAÑÍA INDU COLINA, está diseñada de tal forma que el Gerente General es el representante legal de la Empresa y el único que puede obligarle judicial y extrajudicialmente. En ésta empresa las decisiones administrativas <u>serán tomadas por Gerencia General.</u> En cada sección o departamento habrá un Jefe responsable ante la Presidencia Ejecutiva del buen funcionamiento tanto de su sección o departamento como de sus subalternos, quien informará oportunamente a la Presidencia Ejecutiva y jefes departamentales sobre las infracciones cometidas por los empleados y accionistas, para la aplicación de la sanción correspondiente. • Objetivos de la entidad. <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar productos de alta calidad, de manera eficiente y efectiva. • Adquirir las mejores materias primas, con alto poder de principios activos • Investigar y desarrollar nuevas alternativas de productos órgano-minerales. • Producir fertilizantes químicos de liberación inteligente • Mejorar continuamente los procesos de producción con tecnología de punta • Crear nuevas fuentes de trabajo directa e indirecta • Exportar productos zeolíticos y carbonatos micronizados. 	

• **Funcionarios principales de la entidad.**

Ing. Amador Suin	Gerente General
Ing. Magaly Tepan	Asistente Administrativa / Contadora
Sra. Carmen Arévalo	Presidenta de la Empresa
Sr. Edwin Morocho	Jefe Planta de Producción
Sra. Verónica Navarrete	Supervisora
Sra. Martha Morocho	Encargada de Bodega

• **Información Financiera**

CODIGO	PARTIDA	PRESUPUESTO
	INGRESOS CORRIENTES	1.121.826,50
411101001	Ventas Fertilizantes Naturales	368.319,89
411105002	Ventas Producto Terminado Fertilizantes	746.105,70
411103001	Ventas Sacos Vacíos 0%	1.020,00
411202001	Fletes en Ventas	420,00
411201003	Ingresos Financieros	26,96
411202002	Ingresos Por Desembarques	113,12
411202003	Ingresos por Faltas y Atrasos	137,37
411204001	Rembolso seguros maquinaria	5.683,46

• **Recursos y tiempos requeridos**

Recursos Humanos.

Ing. CPA Miriam López

Srta. Johanna Angamarca

Srta. Gabriela Andrade

- **Recursos Materiales**

Los recursos materiales que utilizaremos son: Equipos de computación, suministros de oficina, cámara de fotos, transporte, etc.

- **Tiempo requerido.**

Días calendario: 197 días

Días laborables: 118 días

Supervisado por: Johanna Angamarca

Elaborado por: Gabriela Andrade

3.1.4 INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.

Misión.

INDU COLINA, es una empresa que extrae, procesa y distribuye fertilizantes naturales que nutren los cultivos, insumos, que enmiendan suelos desgastados, además procesan aditivos para mejorar la eficiencia de la alimentación animal. Cuentan con la tecnología necesaria para procesar fertilizantes químicos y orgánicos competitivos que permiten disminuir el impacto negativo de los nitratos (sulfatos, bicarbonatos, boratos) y amoniacos.

Visión.

Ser en el medio y largo plazo una firma distinguida por lograr sus mejores índices de gestión de calidad, productividad, eficiencia de la producción, seguridad, buen gobierno, ofreciendo productos y servicios de nutrición vegetal, en acorde con el buen vivir y que trascienda en el tiempo.

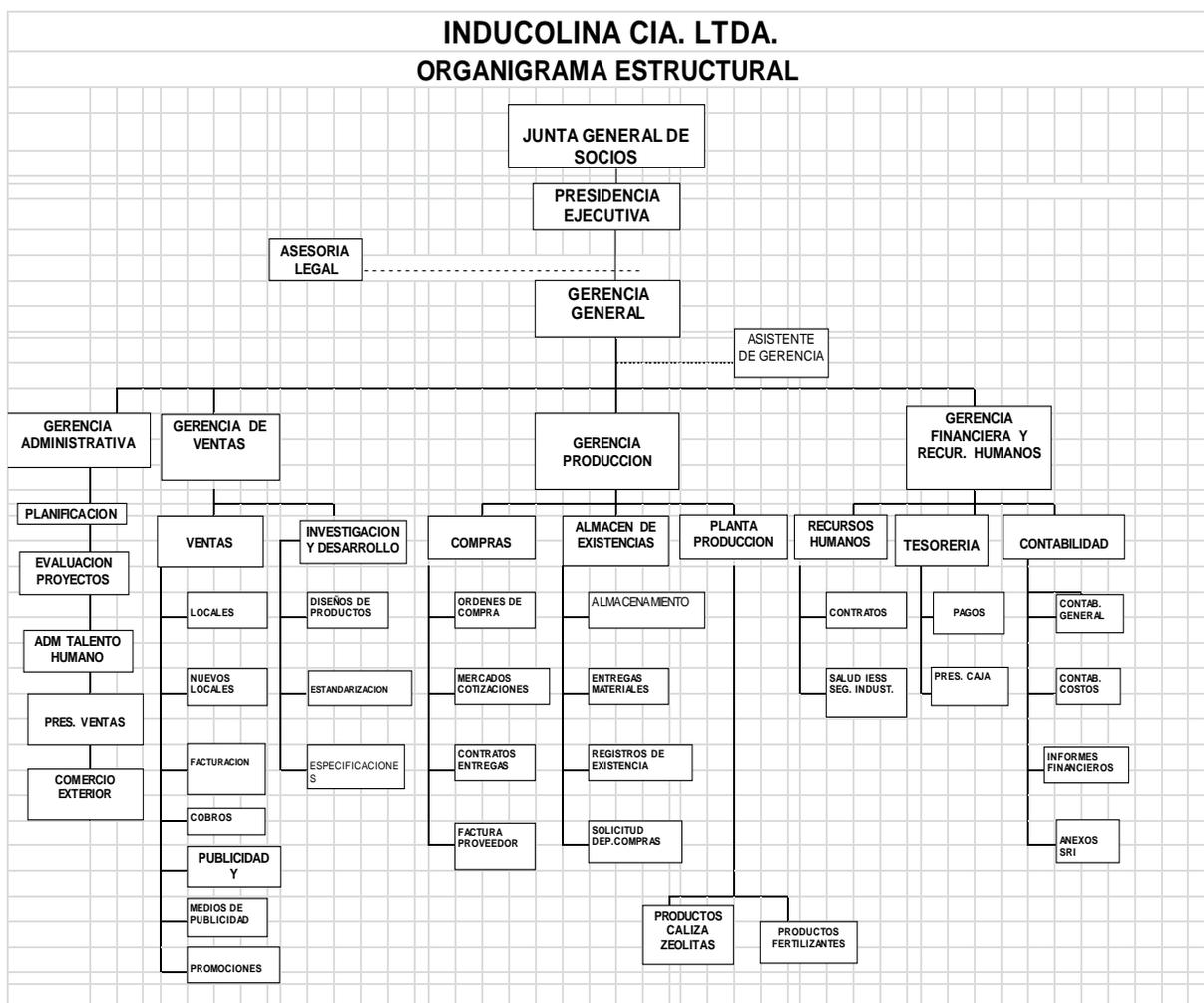
Objetivo General.

- Elaborar productos de alta calidad, de manera eficiente y efectiva.

Objetivos Específicos.

- Adquirir las mejores materias primas, con alto poder de principios activos
- Investigar y desarrollar nuevas alternativas de productos órgano-minerales.
- Producir fertilizantes químicos de liberación inteligente
- Mejorar continuamente los procesos de producción con tecnología de punta
- Crear nuevas fuentes de trabajo directa e indirecta
- Exportar productos zeolíticos y carbonatos micronizados.

3.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



3.1.6 INDICADORES DE GESTIÓN.

COMPAÑÍA INDU COLINA			
BALANCE GENERAL			
	2009	2010	2011
ACTIVO			
CORRIENTE			
Caja	1.466,52	1.317,08	100
Bancos	29.929,23	40.407,51	38.209,31
Clientes	191.018,87	185.529,03	478.708,04
- Provisión cuentas incobrables	-2.746,94	0	0
Anticipos entregados	11.036,27	2.905,58	8.053,70
Préstamos	5.280,32	22.815,58	8.514,66
Presupuestos asignados	48,5	0	
Inventarios	128.120,33	214.763,98	278.577,82
Impuestos Anticipados	11.187,62	14.119,38	
Garantías entregadas			280
TOTAL CORRIENTE	375.340,72	481.858,14	812.443,53
FIJO			
No Depreciable	46.885,12	69.051,50	39.312,00
Depreciable	317.650,61	414.946,34	649.771,55
- Depreciación Acumulada	-86.689,60	-121.406,22	-184.452,51
TOTAL FIJO	277.846,13	362.591,62	504.631,04

	2009	2010	2011
OTROS			
Gastos de Constitución	590,73	590,73	
Marcas y Patentes	2.108,00	0	
Marcas y Certificaciones	3.024,00	0	
Gastos de Investigación Ecoabonos	35.296,77	0	
Gastos de investigación Ecoarea	7.475,77	0	
	2009	2010	2011
Gastos a diferir	0	1.000,00	
- Amortización Acumulada	-39.531,30	-492,49	
TOTAL OTROS	8.963,97	1.098,24	
TOTAL ACTIVO	662.150,82	845.548,00	1.317.074,57
PASIVO			
CORRIENTE			
Proveedores y Acreedores	97.718,56	141.228,76	436.587,32
Sobregiros bancarios	0	47.008,78	0
Impuestos Fiscales	45.053,91	35.559,00	8.235,00
Gastos Acumulados	13.539,01	28.286,02	
Gastos por pagar	3.366,18	3.815,21	
Anticipo Clientes	70	0	52.505,20
Garantías recibidas	0	0	2.449,87
Obligaciones Financieras C/plazo			69.572,95

	2009	2010	2011
Obligaciones con el IESS			5.623,78
Obligaciones Laborales y provisiones	0	0	78.172,64
TOTAL PASIVO CORRIENTE	159.747,66	255.897,77	653.146,76
LARGO PLAZO			
Préstamos Bancarios	68.262,02	98.101,69	104.826,64
Préstamos Accionistas	118.835,71	138.475,60	61.416,06
Oblig. Laborables largo plazo	0	0	15.308,66
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	187.097,73	236.577,29	181.551,36
TOTAL PASIVO	346.845,39	492.475,06	834.698,12
PATRIMONIO			
Capital Social	232.089,00	232.089,00	232.089,00
Reserva Legal	6.385,04	8.273,42	14.738,71
Resultado de Ejercicios Anteriores	15.180,21	76.831,39	112.709,72
Resultado de Período	61.651,18	35.879,13	122.839,02
TOTAL PATRIMONIO	315.305,43	353.072,94	482.376,45
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	662.150,82	845.548,00	1.317.074,57

		2009			2010		2011	
Razones de liquidez								
Liquidez Corriente	=	Activos corrientes	375.340,72	2,35	481.858,14	1,88	812.443,53	1,24
		Pasivos Corrientes	159.747,66		255.897,77		653.146,76	
Razón rápida (prueba ácida)								
Razón rápida	=	Activos Corrientes – Inventario	375340.72- 128120.33	1,55	481858.14- 214763.98	1,044	812443.53- 278577.82	0,82
		Pasivos Corrientes	159.747,66		255.897,77		653.146,76	
Índices de Actividad								
Rotación de inventarios	=	Costo de los bienes vendidos	1.286.910,14	10,04 Veces	1.638.082,81	7,63 Veces	2.566.117,04	9,22 Veces
		Inventario	128.120,33		214.763,98		278.577,82	
Período promedio de cobro	=	Cuentas por cobrar	191.018,87	42 Días	185.529,03	33 Días	478.708,04	55 Días
		Ventas diarias promedio	1673761.42/365		2023409.84/365		3199204.54/365	
Período promedio de pago	=	Cuentas por pagar			141.228,76	30 Días	436.587,32	61 Días
		Compras diarias promedio			1724726.46/365		2629930.88/365	
Rotación de los activos totales	=	Ventas	1.673.761,42	2,53 Veces	2.023.409,84	2,39 Veces	3.199.204,54	2,43 Veces
		Total de los activos	662150,82		845548		1317074,57	
Razones de endeudamiento								
Índice de endeudamiento	=	Total de pasivos	346845,39	52%	492475,06	58%	834698,12	63%
		Total de activos	662150,82		845548		1317074,57	

			2009		2010		2011	
Razones de endeudamiento								
Razón de cargos de interés fijo	=	Ganancias Antes Int e Imp.	106093,21	8,47%	63010,85	5,41%	180996,51	7,58%
		Intereses	12528,85		11643,03		23884,57	
Índices de Rentabilidad								
Margen de utilidad Bruta	=	Utilidad Bruta	386851,28	23%	385327,03	19%	633087,5	20%
		Ventas	1673761,42		2023409,84		3199204,54	
Margen de utilidad operativa	=	Utilidad operativa	118005,35	7%	72235,68	4%	174538,14	5%
		Ventas	1673761,42		2023409,84		3199204,54	
Margen de utilidad neta	=	Utilidad neta	61651,18	4%	35879,13	2%	122839,02	4%
		Ventas	1673761,42		2023409,84		3199204,54	
Rendimiento sobre los activos totales	=	Utilidad Neta	61651,18	9%	35879,13	4%	122839,02	9%
		Total de activos	662150,82		845548		1317074,57	
Retorno sobre el patrimonio	=	Utilidad Neta	61651,18	20%	35879,13	10%	122839,02	25%
		Patrimonio	315305,43		353072,94		482376,45	

3.1.7 ANÁLISIS FODA DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA.

FORTALEZA	OPORTUNIDAD	DEBILIDAD	AMENAZA
INDUCOLINA tiene una marca reconocida dentro del mercado Ecuatoriano	Explorar mercado internacional.	Bajo poder negociador con proveedores y clientes	Entrada de nuevos competidores al mercado.
Posee personal capacitado en el campo del Diseño y Elaboración del Producto.	Alianza con empresas extranjeras.	No cuenta con facilidades de pago	Amenaza de ingresos de productos y servicios sustitutos.
Cubre una amplia zona del mercado, dándose a conocer con su producto.	Competidores con productos y servicios eficiente	Poca planificación en el área de ventas	Rivalidad entre empresas existentes.
Cuenta con una amplia publicidad, tanto en el Internet, Foyer, Vallas Publicitarias, etc.	Desarrollo de nuevas tecnologías.	No cuenta con una infraestructura adecuada	Ingresos de Productos importados a bajos costos.
Brinda atención al Cliente las 24 horas, y el servicio de Postventa.			

**3.1.8 CUESTINARIO DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COMPAÑÍA INDU COLINA.
COMPAÑÍA INDUCOLINA.**

1. AMBIENTE DE CONTROL			
CUESTIONARIO	RESPUESTA		REALIZADO POR
	SI	NO	
A) INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS			
1. ¿Posee la Empresa un Código de Ética?		X	
2. ¿Se incorporan los Códigos de Ética en los procesos y en el personal?		X	
3. ¿Existen métodos para motivar a los Empleados?	X		
4. ¿El gerente muestra apoyo a las acciones orientadas a categorizar eventos?	X		
B) ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA			
1. ¿La Administración presenta oportunamente información financiera?		X	
2. ¿Se revisan periódicamente los informes financieros?			
3. ¿La empresa cuenta con Misión, Visión, Objetivos, y las maneras para conseguirlas?	X		
4. ¿INDU COLINA ha formulado Indicadores de Gestión que permitan medir y cuantificar las metas objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?		X	
C) POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANOS			
1. ¿Se Identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X		

CUESTIONARIO	SI	NO	REALIZADO POR
2. ¿Existen políticas de procedimientos para la contratación, formación, y remuneración de los empleados?		X	
3. ¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X		
4. ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles y se verifican su cumplimiento?	X		
5. ¿Existe rotación del personal asignado que garantice el funcionamiento apropiado de la empresa?		X	
6. ¿El personal de la empresa tiene conocimiento de los objetivos?	X		
7. ¿Existe un grado de participación de los empleados en la determinación de los factores de riesgo?	X		
D) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA			
1. ¿Existe comunicación interna y externa?	X		
2. ¿Se actualiza el reglamento orgánico funcional?		X	
E) SISTEMA COMPUTARIZADO DE INFORMACIÓN			
1. ¿La empresa cuenta con una supervisión adecuada en todos los niveles que ayuden al cumplimiento de los objetivos?	X		
2. ¿La empresa cuenta con métodos para la identificación de los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo establecido para las distintas actividades?	X		
3. ¿Es confiable la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	X		

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS			
CUESTIONARIO	RESPUESTA		REALIZADO POR
	SI	NO	
1. ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos institucionales?		X	
2. ¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?		X	
3. ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad?	X		
4. ¿Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?	X		
5. ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir, y aceptar los riesgos?	X		
6. ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?		X	
7. ¿El gerente tiene los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	X		
8. ¿Las respuestas utilizadas por las autoridades son confiables?	X		
3. ACTIVIDADES DE CONTROL			
CUESTIONARIO	RESPUESTA		REALIZADO POR
	SI	NO	
1. ¿La alta dirección brinda apoyo en la aplicación de controles respecto a los riesgos?	X		

CUESTIONARIO	SI	NO	REALIZADO POR
2. ¿Existen sistemas de comunicación para informar sobre las actividades de control?		X	
3. ¿La administración promueve el desarrollo de la tecnología de información?		X	
4. ¿las funciones se dividen entre diferentes personas para reducir el riesgo de error?	X		
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
CUESTIONARIO	RESPUESTA		REALIZADO POR
	SI	NO	
1. ¿Existen políticas relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?		X	
2. ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal?		X	
3. ¿Existe sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	X		
4. ¿Se denuncian posibles actos indebidos?	X		
5. ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de la calidad de las obras?	X		
6. ¿Se actualiza permanentemente la página web de la empresa?	X		

5. SEGUIMIENTO			
CUESTIONARIO	RESPUESTA		REALIZADO POR
	SI	NO	
1. ¿Es frecuente la comparación de los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?		X	
2. ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?	X		
3. ¿La empresa realiza autoevaluaciones del control interno en cada uno de los departamentos?	X		
4. ¿La empresa ha realizado auditorías internas y externas?		X	

Preparado por: Gabriela Andrade Mora

Supervisado por: Johanna Angamarca Calle

Fecha: 20 – 11 – 12

Luego de haber realizado el cuestionario de control interno a la empresa, procedemos a calificarlo con la finalidad de determinar el nivel de riesgo y de confianza.

Posteriormente, aplicamos las fórmulas para obtener el nivel de confianza y el nivel de riesgo inherente.

COMPAÑÍA INDU COLINA

CALIFICACION DEL CUESTIONARIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

No	PREGUNTAS	P/T	SI	NO	CT
	SUMAN	44			28
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL		13			7
1	¿Posee la empresa un código de ética?			X	0
2	¿Existe una buena relación con los empleados y clientes?		X		1
3	¿Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal?			X	0
4	¿El gerente cuida la imagen institucional?		X		1
5	¿La administración presenta oportunamente información financiera?			X	0
6	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?		X		1
7	¿Existe comunicación interna y externa?		X		1
8	¿Se actualiza el reglamento orgánico funcional?			X	0
9	¿Existen políticas de procedimientos para la contratación, formación y remuneración de los empleados?			X	0
10	¿Se aplican sanciones disciplinarias?		X		1
11	¿Existen métodos para motivar a los empleados?		X		1
12	Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles y se verifica su cumplimiento		X		1

13	¿Se revisan periódicamente los informes financieros?			X	0
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		5			3
14	¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?		X		1
No	PREGUNTAS	P/T	SI	NO	CT
15	¿INDUCOLINA ha formulado indicadores de gestión que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?			X	0
16	¿Existe rotación del personal asignado que garantice el funcionamiento apropiado de la empresa?			X	0
17	¿El personal de la empresa tiene conocimiento de los objetivos?		X		1
18	¿La empresa cuenta con una supervisión adecuada en todos los niveles que ayuden al cumplimiento de los objetivos?		X		1
IDENTIFICACION DE EVENTOS		4			4
19	¿Existe un grado de participación de los empleados en la determinación de los factores de riesgo?		X		1
20	¿La empresa cuenta con métodos para la identificación de los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo establecido para las distintas actividades?		X		1
21	¿Es confiable la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?		X		1

22	¿El gerente muestra apoyo a las acciones orientadas a categorizar eventos?			X		1
EVALUACIÓN DE RIESGOS		4				2
23	¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos institucionales?				X	0
No	PREGUNTAS	P/T	SI	NO	CT	
24	¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?				X	0
25	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad?			X		1
26	¿Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?			X		1
RESPUESTA A LOS RIESGOS		4				3
27	¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?			X		1
28	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?				X	0
29	¿El gerente tiene los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?			X		1
30	¿Las respuestas utilizadas por las autoridades son confiables?			X		1
ACTIVIDADES DE CONTROL		4				2
31	¿La alta dirección brinda apoyo en la aplicación de controles respecto a los riesgos?			X		1
32	¿Existen sistemas de comunicación para informar sobre las actividades de control?				X	0

33	¿La administración promueve el desarrollo de la tecnología de información?			X	0
34	¿Las funciones se dividen entre diferentes personas para reducir el riesgo de error?		X		1
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		6			5
No	PREGUNTAS	P/T	SI	NO	CT
35	¿Existen políticas relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?			X	0
36	¿Se han establecido comunicaciones en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal?		X		1
37	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?		X		1
38	¿Se denuncian posibles actos indebidos?		X		1
39	¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de la calidad de las obras realizadas?		X		1
40	¿Se actualiza permanentemente la página web de la empresa?		X		1
SUPERVISIÓN Y MONITOREO		6			2
41	¿Es frecuente la comparación de los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?			X	0
42	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?		X		1

43	¿La empresa realiza autoevaluaciones del control interno en cada uno de los departamentos?			X		1	
44	¿La empresa ha realizado auditorías internas y externas?				X	0	

3.1.9. MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

COMPAÑÍA INDU COLINA

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

COMPONENTE	EVALUACIÓN DE RIESGO		ENFOQUE
	INHERENTE	CONTROL	
Presentación de Estados Financieros Oportunos		X	Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad
Actualizar el Reglamento Orgánico Funcional mejora la eficacia de la empresa		X	Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura
Políticas de procedimientos para la contratación de los Empleados		X	Estas prácticas no formalizadas dan lugar a obligaciones implícitas
Formular indicadores de gestión para poder medir las metas planificadas		X	No permite tomar la mejor Decisión y tener un Horizonte de oportunidades
Rotación del Personal		X	Hace que los trabajos no tengan continuidad
Falta de Evaluación de Riesgos		X	La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos

COMPONENTE	INHERENTE	CONTROL	ENFOQUE
Falta de mecanismos para la Toma de decisiones	X		
Falta de Información a los Empleados sobre las actividades de control a Implementarse.	X		Ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo
Desarrollo de la Tecnología de Información.		X	No se tiene un sistema contable confiable y adecuado
Falta de un Manual de Políticas de Información y Comunicación.		X	Representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades
Falta de Auditorías Internas y Externas	X		Según la Súper de Cias. Se debe presentar auditorias por lo menos anualmente

Ponderación = 6

Calificación = 4

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\% = \frac{7}{11} * 100 = 64\%$$

$$\text{RIESGO INHERENTE} = 100\% - \text{Nivel de Confianza} = 100\% - 64\% = 36\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE RIESGO (100 - NC)		

El nivel de confianza obtenido es del 64% que resulta moderado, y por diferencia el nivel de riesgo es de 36% calificándolo también como moderado, lo que indica que deben realizarse pruebas de observación y de cumplimiento.

A continuación presentamos el informe de evaluación de control interno donde se recalcan los aspectos positivos y negativos de la empresa, de igual manera proponemos algunas recomendaciones necesarias para la mejora de la empresa.

3.1.10 INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS OPORTUNAMENTE

La empresa no presenta oportunamente los estados financieros, de acuerdo a las Normas de Contabilidad, según la NIC 1 “Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad”, esta situación se origina ya que carece de una persona que se encargue de realizar un seguimiento en la presentación de los estados financieros lo que ocasiona un retraso en los registros contables y problemas a futuro.

Conclusión: Es necesario contar con más personal que supervise esta área ya que dado el volumen de actividades que implica este departamento es indispensable contar con personal que ayuden a obtener los resultados y las utilidades deseadas.

Recomendación No. 1:

Al Gerente:

Que se exija la presentación oportuna de informes, su revisión periódica y la implementación de métodos para la toma de decisiones.

Contratar el personal necesario para el área contable.

ACTUALIZAR EL REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL MEJORA LA EFICACIA DE LA EMPRESA

La empresa no actualizado el reglamento orgánico funcional Según el SAS 78, “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”.

Esta situación se origina porque el gerente no considera importante la actualización del reglamento orgánico funcional ya que las funciones que se asigna al personal las hace verbalmente.

Esto ocasiona que el personal de la empresa no tenga una idea más clara de la responsabilidad que tiene dentro de la empresa.

Conclusión:

La actualización del reglamento ayudara a la empresa a definir nuevos horizontes que maximicen oportunidades y mejora la eficiencia de la empresa.

Recomendación No. 2:

Al Gerente:

Que actualice el reglamento orgánico funcional con el fin de que el personal cumpla con sus obligaciones.

POLITICAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACION DE LOS EMPLEADOS.

La empresa no cuenta con políticas de procedimientos para la contratación de los empleados, según la NIC 19 “Los beneficios a los empleados a los que se aplica esta Norma comprenden los que proceden de: © prácticas no formalizadas que generan obligaciones implícitas. Estas prácticas no formalizadas dan lugar a obligaciones implícitas, cuando la entidad no tiene alternativa realista diferente de la de afrontar los pagos de los beneficios a los empleados. Un ejemplo de una obligación implícita es cuando un cambio en las prácticas no formalizadas de la entidad causaría un daño inaceptable en las relaciones con los empleados, esta situación se da debido a la falta de información por parte del gerente sobre las actividades que se realizan en cada departamento.

Si el gerente no contrata al personal adecuado para cada área se perdería tiempo, dinero y ocasionaría una desorganización en la ejecución de los procesos.

Conclusión:

Las políticas de procedimientos para la contratación de los empleados permiten fortalecer, actualizar y ampliar los conocimientos, tendientes a mejorar la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

Recomendación No. 3:

Al Gerente:

Que establezca procedimientos y métodos que permitan la evaluación de desempeño de los trabajadores, sobre estándares e indicadores de cumplimiento de tareas y objetivos, que permita conceder estímulos al personal.

FORMULAR INDICADORES DE GESTION PARA PODER MEDIR LAS METAS PLANIFICADAS.

La empresa no formula indicadores de gestión que pueda medir las metas planificadas con lo ejecutado según ISO 9004 Proporciona directrices que consideran tanto la eficiencia como la eficacia del sistema de gestión de calidad, para mejorar el desempeño de la Organización. Él contador no cree necesario la aplicación de indicadores de gestión ya que se basa en los resultados que arrojan los estados financieros.

Si no se formula indicadores de gestión no se podrá coordinar ni tomar decisiones para cumplir con las metas planteadas.

Conclusión:

La empresa no cuenta con una adecuada gestión que nos detalle los objetivos a cumplir.

Recomendación No. 4:

Al contador:

Preparar los indicadores de gestión necesarios para la evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, permitiendo la generación de informes útiles para mejorar la gestión de INDU COLINA CIA LTDA.

ROTACION DEL PERSONAL

Hemos observado que existe mucha rotación del personal en el área de producción de acuerdo a la norma general de control interno 100 – 05 “Las funciones y responsabilidades deben distribuirse sistemáticamente a varias personas para asegurar un equilibrio eficaz entre los poderes y facultades delegadas” la falta de comunicación entre el personal saliente y el que ingresa a sus actividades ocasiona la pérdida de materiales ya que no existe la verificación de la materia prima.

Conclusión:

Es importante que la empresa no exista mucha rotación del personal ya que se interrumpe las actividades y se provocan retrasos en la producción.

Recomendación No 5:

Al Gerente:

Distribuir mejor los horarios de trabajo en cuanto a la producción

Al Jefe de Planta:

Verificar el trabajo realizado del empleado de turno.

FALTA DE EVALUACION DE RIESGOS

El departamento no cuenta con evaluación de riesgos, Según el SAS 78: “La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados”.

Esto se da porque el Jefe de planta no hace un estudio de los posibles riesgos que puedan afectar a la producción y al no cumplir con una evaluación de riesgos en la unidad no se podrían detectar desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Conclusión:

La Compañía debe prestar más atención en lo que se refiere a la evaluación de riesgos para minimizar su probabilidad e impacto de los mismos.

Recomendación No 6:

Al gerente:

Que se apliquen métodos y alternativas para determinar los riesgos y de esta manera manejarlos eficiente y adecuadamente.

Contratar a una persona experta en el tema para desempeñar esta función.

FALTA DE MECANISMOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

La empresa no cuenta con los mecanismos para la toma de decisiones norma esto se origina por que el gerente no cree necesario establecer un mecanismo adecuado pues sus decisiones se basan en su conocimiento y experiencia.

Al no contar con un mecanismo adecuado para la toma de decisiones existe la posibilidad de que se tome una decisión errónea.

Conclusión:

Es necesario que se adopten elementos para la toma de decisiones, con las personas que están involucradas en la compañía.

Recomendación No 7:

Al Gerente:

Implementar mecanismos adecuados para la toma de decisiones.

FALTA DE INFORMACION A LOS EMPLEADOS SOBRE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL A IMPLEMENTARSE.

Los empleados no tienen conocimiento de las actividades de control que se implementan, según el SAS 78: “Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo”, esto se origina por la falta de comunicación entre las máximas autoridades y el personal de la empresa.

Lo que provoca que no se cumplan con las funciones asignadas afectando la consecución de los objetivos.

Conclusión:

La comunicación en una empresa es un factor determinante en el éxito laboral; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

Recomendación No 8:

Al gerente:

Comunicar oportunamente al personal sobre las actividades de control a implementarse.

DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA DE INFORMACION.

COMPANIA INDU COLINA no promueva el desarrollo de la tecnología de la información norma esto se origina porque la empresa no cuenta con los recursos necesarios para implementar un nuevo sistema.

Lo que provoca que no tenga una ventaja competitiva.

Conclusión:

El desarrollo tecnológico permite medir la eficiencia en los diferentes niveles, mismo que ayudaría a eliminar el retraso de los procesos y procedimientos tecnológicos dentro de los departamentos

Recomendación No 9:

Al Gerente.

Adquirir e implementar un nuevo software que le permita estar actualizados y mantener la información confiable.

FALTA DE UN MANUAL DE POLITICAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN.

La empresa no cuenta con un manual de políticas de información y comunicación, Según el SAS 78: “La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades”, se origina porque el gerente no considera necesario tener estas políticas por escrito dentro de la empresa ya que brinda confianza para recibir sugerencias de todos los empleados.

Si no existe una comunicación formal entre ellos se puede dar origen a retrasos, malos entendidos y conflictos internos.

Conclusión:

La comunicación juega un papel importante en toda empresa, ya que una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización.

Recomendación No 10:

Al gerente

Se recomienda implementar un manual de políticas de comunicación e información a fin de que exista una buena comunicación tanto formal como informal.

FALTA DE AUDITORIAS INTERNAS Y EXTERNAS.

La empresa no realiza auditorías, según la ley de compañías en su artículo 318 de la auditoria externa afirma que “las Compañías Nacionales y Sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas con personas jurídicas, y las asociaciones que esta formen, cuyos activos excedan el monto que fije por resolución de la superintendencia de compañías monto que no podrá ser inferior de 4000,00 deberán contar con un informe anual de auditoria externa sobre sus estados financieros”.

Esta situación se origina ya que el gerente no ha contrato auditorias ya que ante cualquier problema que se presente simplemente lo analiza con el contador y toma las decisiones necesarios.

Si no se contrata una auditoria externa no podrá disponer de información certificada, de la misma manera no podrá tener una opinión independiente de la realidad de la empresa, ni de la legalidad y veracidad de su información.

Conclusión:

Toda empresa necesita de un auditor que verifique la confiabilidad de todos los movimientos realizados en la misma, dándole autenticidad y permitiendo al gerente tomar decisiones confiando en las declaraciones del auditor.

Recomendación No 11:

Al gerente:

Tomar las medidas necesarias para realizar auditorías internas y externas que le permitan obtener exactitud en la información y así poder tomar decisiones correctas.

3.1.11 OBJETIVOS, ALCANCE, ENFOQUE, COMPONENTE Y SUBCOMPONENTES A AUDITAR.

3.1.11.1 OBJETIVOS

3.1.11.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Evaluar a INDU COLINA Cía. Ltda., para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control, y uso de sus recursos.

3.1.11.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- Satisfacer las necesidades de la administración.

3.1.11.2 ALCANCE

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.

- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

3.1.11.3 ENFOQUE.

Es una Auditoría de eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto; están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

3.1.11.4 COMPONENTE Y SUBCOMPONENTES.

1.1.11.4.1. COMPONENTE

INDU COLINA CIA. LTDA.

1.1.11.4.2. SUBCOMPONENTES

- La contratación y seguimiento de personal,
- Cuentas por cobrar clientes y
- Recepción y control de materia prima

3.2 FASE II. PLANIFICACIÓN

3.2.10 ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA

Cuenca, 20 de Noviembre del 2012



OFICIO # 002

ASUNTO: Orden de Trabajo Definitiva #002

Señores

Johanna Angamarca Calle

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Gabriela Andrade Mora

JEFE DE EQUIPO

Ing. CPA. Miriam López

AUDITOR GENERAL

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase de la “Auditoria de Gestión a la COMPAÑÍA INDU COLINA.”, se ha determinado los subcomponentes y áreas de resultados claves las cuales son:

- **VENTAS (Cuentas por Cobrar Clientes)**
- **RECURSOS HUMANOS (Contratación y Seguimiento de Personal)**
- **PRODUCCION (Recepción y Control Materia Prima)**

Con tales subcomponentes dispongo a ustedes 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 componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Gerente General y funcionarios de la entidad auditada, esto para su aplicación y mejoramiento.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con estándares, a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo.

Atentamente;

Ing. Miriam López

3.2.11 EVALUACION ESPECIFICA DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE: VENTAS (cuentas por cobrar clientes)

		CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO			HOJA # 1
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: COMPAÑÍA INDU COLINA.					
SUBCOMPONENTE: VENTAS (CUENTAS POR COBRAR CLIENTES)					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Cuenta con un personal capacitado para esta área?		X		La contadora lleva este rubro
2	¿La empresa brinda descuentos por pronto pago?	X			Brinda el 10% de descuento
3	¿Lleva un control minucioso de sus cuentas por cobrar?		X		No cuenta con personal específico para el área
4	¿Determinan estrategias para recuperación de sus cuentas por cobrar?		X		
5	¿Dan seguimiento a los avances recuperados de sus cuentas por cobrar?		X		
6	¿Analiza al cliente antes de aprobar un crédito?		X		
7	¿La empresa cuenta con asesoría legal para recuperación de sus cuentas por cobrar?		X		

3.2.11.1 INFORME DE EVALUACIÓN ESPECIFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: VENTAS (CUENTAS POR COBRAR CLIENTES)

Cuenca, 1 de Diciembre del 2012

OFICIO # 003

ASUNTO: Informe de Evaluación Específica del Sistema de Control Interno. Ventas (Cuentas por Cobrar Clientes)

Señora.

Gabriela Andrade Mora

JEFE DE EQUIPO

Ciudad

De nuestras consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades que se desarrollan en la COMPAÑÍA INDU COLINA, hemos realizado la Evaluación al Sistema de Control Interno con la presencia del Señor Ing. Amador Suin; Gerente Propietario.

El alcance que se quiere lograr al realizar dicha evaluación nos dio a conocer las siguientes conclusiones:

- No llevan un control minucioso de sus cuentas por cobrar
- No determinan estrategias para recuperación de sus cuentas por cobrar
- No dan seguimiento a los avances de sus cuentas recuperadas
- No analizan a sus clientes al momento de aprobar un crédito
- No cuenta con un personal para esta área, ni con departamento legal.

Atentamente

Srta. Johanna Angamarca C

3.2.11.2 MATRIZ DE PONDERACION: VENTAS (CUENTAS POR COBRAR CLIENTES)

	COMPAÑÍA INDU COLINA.	
MATRIZ DE PONDERACIÓN SUBCOMPONENTE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		
COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
No tiene control minucioso de sus cuentas por cobrar	10	8
No determinan estrategias para recuperación de cartera	10	7
No cuenta con personal para esta área ni asesoramiento legal	10	7
No dan seguimiento al avance de recuperación de sus cuentas por cobrar	10	7
No analizan a sus clientes al momento de aprobar el crédito	10	8
TOTAL	50	37

	COMPAÑÍA INDU COLINA	
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA SUBCOMPONENTE VENTAS (Cuentas por Cobrar Clientes)		
<p>CP : Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total</p> $CP = \frac{CT * 100}{PT}$ $CP = \frac{37 * 100}{50} = 74 \%$ <p>Riesgo y Confianza: Moderado (Medio)</p>		
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO		
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
❖ Baja	❖ 15 – 50 %	❖ Alto
❖ Moderada	❖ 51 – 75 %	❖ Moderado
❖ Alta	❖ 76 – 95 %	❖ Bajo
<p>El subcomponente Ventas (Recuperación de Cartera) se ubica en el rango 51 - 75 %, lo que significa que su nivel de riesgo y de confianza moderado.</p>		

3.2.11.3 EVALUACION DE AREAS CRITICAS

COMPAÑÍA INDU COLINA										
EVALUACION DE AREAS CRITICAS (DEBILIDADES)										
SUBCOMPONENTE: VENTAS (RECUPERACION DE CARTERA)										
SITUACION ACTUAL	NORMA	EFECTO	NIVEL		ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	RECUROS A UTILIZAR	PERIODOS DE IMPLANTACION		SEGUIMIENTO
			RIES	CONF				INICIAL	FINAL	
Falta de control en cuentas por cobrar	Manual de funciones y políticas internas.	No existe personal adecuado en el departamento	75%	75%	Mayor control, y un programa especializado	Ing. Magaly Tepan Ing. Amador Suin	Tecnológico Humano	01-ene-13	en adelante	A partir del 1 agosto 2013
Falta de estrategias para recuperación de cuentas por cobrar	Manual de funciones y políticas internas.	No difunden las promociones por pronto pago	75%	75%	Capacidad de acercamiento con el cliente	Ing. Magaly Tepan Ing. Amador Suin	Humano	01-ene-13	en adelante	A partir del 1 agosto 2013
No cuentan con asesoría legal en el departamento	Manual de funciones y políticas internas.	Falta de organización por los administradores	75%	75%	Contratación de personal adecuado para el departamento	Ing. Magaly Tepan Ing. Amador Suin	Humano	01-ene-13	en adelante	A partir del 1 agosto 2013
No llevan un control de avance de cuentas recuperadas	Manual de funciones y políticas internas.	No cuenta con programas especializados en este tema	75%	75%	Implementación de un nuevo programa de contabilidad	Ing. Magaly Tepan Ing. Amador Suin	Programación Tecnológico	01-ene-13	en adelante	A partir del 1 agosto 2013

3.2.12 EVALUACION ESPECIFICA DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTES: RECURSOS HUMANOS (CONTRATACION Y SEGUIMIENTO DE PERSONAL)

		CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO			HOJA # 1	
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: COMPAÑÍA INDU COLINA. SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS (CONTRATACION Y SEGUIMIENTO DE PERSONAL)						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS	
		SI	NO	N/A		
1	¿En el momento de contratar al personal evalúa la persona de acuerdo a su nivel de educación?	X				
2	¿La empresa toma en cuenta las cargas familiares al momento de contratar al personal?	X				
3	¿La empresa verifica el rendimiento laboral?	X				
4	¿La empresa proporciona los medios necesarios a sus colaboradores para su rendimiento profesional?	X				
5	¿La empresa cuenta con un sistema para controlar la marcación de su personal?		X			
6	¿La empresa ofrece estabilidad laboral?	X				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	

7	¿La empresa cuenta con un código laboral interno?	X			
8	¿Cumple con cabalidad, el código laboral interno?	X			
9	¿La empresa invierte para la formación de los trabajadores?	X			
10	¿Utiliza medios de intranet como medios de comunicación interna?	X			
11	¿Existe sanciones para los trabajadores que no cumplan con el código laboral interno?	X			

3.2.12.1 INFORME DE EVALUACIÓN ESPECIFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: RECURSOS HUMANOS (CONTRATACION Y SEGUIMIENTO DE PERSONAL)

Cuenca, 15 de Diciembre del 2012

OFICIO # 004

ASUNTO: Informe de Evaluación Específica del Sistema de Control Interno. Recursos Humanos (Contratación y seguimiento de Personal)

Señora.

Gabriela Andrade Mora

JEFE DE EQUIPO

Ciudad

De nuestras consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades que se desarrollan en la COMPAÑÍA INDU COLINA, hemos realizado la Evaluación al Sistema de Control Interno con la presencia del Señor Ing. Amador Suin; Gerente Propietario.

El alcance que se quiere lograr al realizar dicha evaluación nos dio a conocer las siguientes conclusiones:

- Al momento de contratar al personal el departamento de RR.HH., fija su atención en las cargas familiares, de los aspirantes.
- Dentro de la COMPAÑÍA INDU COLINA, no existen un control específico en las marcaciones del personal.

Atentamente.

Srta. Johanna Angamarca C.

**3.2.12.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN: RECURSOS HUMANOS
(CONTRATACION Y SEGUIMIENTO DE PERSONAL)**

	COMPAÑÍA INDU COLINA	
MATRIZ DE PONDERACIÓN SUBCOMPONENTE CONTRATACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PERSONAL		
COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Se fija en las cargas familiares de los aspirantes, al momento de contratar.	10	7
No existe un control específico en la marcación del personal	10	8
TOTAL	20	15

 <small>más que abonos</small>		COMPAÑÍA INDU COLINA	
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS (Contratación y seguimiento de Personal)			
<p>CP : Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total</p> <p>$CP = \frac{CT * 100}{PT}$</p> <p>$CP = \frac{15 * 100}{20} = 75\%$</p> <p>Riesgo y Confianza: Moderado (Medio)</p>			
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO			
CONFIANZA		PORCENTAJE	
❖ Baja		❖ 15 – 50 %	
❖ Moderada		❖ 51 – 75 %	
❖ Alta		❖ 76 – 95 %	
		❖ Alto	
		❖ Moderado	
		❖ Bajo	
<p>El subcomponente Recursos Humanos (Contratación y seguimiento de Personal) se ubica en el rango 51 - 75 %, lo que significa que su nivel de riesgo y de confianza moderado.</p>			

3.2.12.3 EVALUACION DE AREAS CRITICAS

 <p style="text-align: center;">COMPAÑÍA INDU COLINA.</p> <p style="text-align: center;">EVALUACION DE AREAS CRITICAS (DEBILIDADES)</p> <p style="text-align: center;">SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS (CONTRATACION Y SEGUIMIENTO DE PERSONAL)</p>										
SITUACION ACTUAL	NORMA	EFECTO	NIVEL		ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	RECURSO A UTILIZAR	PERIODOS DE IMPLANTACION		SEGUIMIENTO
			RIES	CONF				INICIAL	FINAL	
Al momento de la contratación se fija en las cargas familiares	Manual de funciones y políticas internas. Código de trabajo	Contratación errónea en el personal	75%	75%	Observar más la necesidad que tiene la empresa	Ing. Amador Suin Sra. Carmen Arévalo	Humana	01-ene-13	en adelante	A partir del 1 agosto 2013
No existen un control en marcaciones de personal	Manual de funciones y políticas internas.	No hay control en la entrada y salida del personal.	75%	75%	Tener mayor control, para evitar pérdidas de recursos.	Ing. Amador Suin Sra. Carmen Arévalo	Humana	01-ene-13	en adelante	A partir del 1 agosto 2013

3.2.13 EVALUACION ESPECIFICA DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTES: PRODUCCIÓN (RECEPCION Y CONTROL DE MATERIA PRIMA)

		CUESTIONARIO ESPECÍFICO DE CONTROL INTERNO			HOJA # 1
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: COMPAÑÍA INDU COLINA. SUBCOMPONENTE: PRODUCCION (RECEPCION Y CONTROL DE MATERIA PRIMA)					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe una persona responsable para esta área?	X			
2	¿Se maneja una comunicación adecuada entre el departamento de producción y ventas?		X		Debido a que se encuentran en zonas diferentes
3	¿Existe un control diario de la cantidad de materia prima a utilizarse?	X			KARDEX
4	¿Se realiza un análisis para determinar el uso de los materiales utilizados en el producto?	X			HOJA DE TRABAJO
5	¿Hay un control eficiente al momento de la recepción de materia prima?	X			ORDEN DE PEDIDO
6	¿Existe un registro de respaldo al momento de receptor la materia prima?	X			GUIA DE REMISION

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
7	¿Existe un responsable para la entrega de la orden de producción a bodega?	X			JEFE DE PLANTA Edwin Morocho
8	¿Existe documentación que respalde la entrega de la materia prima?	X			JEFA DE BODEGA Martha Morocho
9	¿La materia prima tiene una previa revisión antes de ser entregada a cada grupo de trabajo?		X		
10	¿Esta área cuenta con personal suficiente para cumplir con los presupuestos de producción?	X			30 personas 24 obreros trabajan en turnos rotativos
11	¿Hay alguna persona que supervise está área?	X			JEFE DE PLANTA Edwin Morocho
12	¿Se realiza un previo análisis del producto terminado para reconocer algún tipo de falla?	X			
13	¿Existe un documento soporte para la entrega del producto terminado?	X			ORDEN DE PRODUCCION
14	¿Existe un documento que autorice el despacho del producto terminado?	X			COPIA DE FACTURA
15	¿Existe un encargado para el despacho del producto terminado?	X			EMBARCADOR
16	¿Se cumple con la documentación establecida para el despacho del producto terminado?	X			GUIA DE REMISION Y COPIA DE FACTURA

3.2.13.1 INFORME DE EVALUACIÓN ESPECIFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: PRODUCCION (RECEPCION Y CONTROL DE MATERIA PRIMA)

Cuenca, 30 de Diciembre del 2012

OFICIO # 005

ASUNTO: Informe de Evaluación Específica del Sistema de Control Interno. Producción (Recepción y Control de Materia Prima)

Señora.

Gabriela Andrade Mora

JEFE DE EQUIPO

Ciudad

De nuestras consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades que se desarrollan en la COMPAÑÍA INDU COLINA, hemos realizado la Evaluación al Sistema de Control Interno con la presencia del Señor Ing. Amador Suin; Gerente Propietario.

El alcance que se quiere lograr al realizar dicha evaluación nos dio a conocer las siguientes conclusiones:

- No existe una buena comunicación entre los departamentos de ventas y producción, por encontrarse en diferentes zonas.
- No hay un control de la materia prima previa entrega a los diferentes grupos de trabajo.

Atentamente.

Srta. Johanna Angamarca C.

3.2.13.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN: PRODUCCION (RECEPCION Y CONTROL DE MATERIA PRIMA)

	COMPAÑÍA INDU COLINA	
MATRIZ DE PONDERACIÓN SUBCOMPONENTE RECEPCION Y CONTROL DE MATERIA PRIMA		
COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
No tienen una buena comunicación los departamentos de ventas y producción.	10	7
No existen un control de la materia prima previa entrega a los diferentes grupos de trabajo	10	8
TOTAL	20	15

		COMPAÑÍA INDU COLINA	
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA SUBCOMPONENTE PRODUCCION (RECEPCION Y CONTROL DE MATERIA PRIMA)			
<p>CP : Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total</p> $CP = \frac{CT * 100}{PT}$ <p>CP = $\frac{15 * 100}{20} = 75\%$</p> <p>Riesgo y Confianza: Moderado (Medio)</p>			
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO			
CONFIANZA		PORCENTAJE	
❖ Baja		❖ 15 – 50 %	
❖ Moderada		❖ 51 – 75 %	
❖ Alta		❖ 76 – 95 %	
		❖ Alto	
		❖ Moderado	
		❖ Bajo	
<p>El subcomponente Producción (Recepción y Control de Materia Prima) se ubica en el rango 51 - 75 %, lo que significa que su nivel de riesgo y de confianza moderado.</p>			

3.2.13.3 EVALUACION DE AREAS CRITICAS

 <p style="text-align: center;">COMPAÑÍA INDU COLINA. EVALUACION DE AREAS CRITICAS (DEBILIDADES) SUBCOMPONENTE: VENTAS (RECUPERACION DE CARTERA)</p>										
SITUACION ACTUAL	NORMA	EFECTO	NIVEL		ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	RECUROS A UTILIZAR	PERIODOS DE IMPLANTACION		SEGUIMIENTO
			RIES	CONF				INICIAL	FINAL	
No tienen buena comunicación los departamentos de ventas y producción.	Manual de funciones y políticas internas.	Contratación errónea en el personal	75%	75%	Observar más la necesidad que tiene la empresa	Ing. Amador Suin Sra. Carmen Arévalo	Humana	01-ene-13	en adelante	A partir del 1 agosto 2013
No existen un control de la materia prima previa entrega a los diferentes grupos de trabajo	Manual de funciones y políticas internas.	Riesgo de pago en exceso en horas extras	75%	75%	Tener mayor control, para evitar pérdidas de recursos.	Ing. Amador Suin Sra. Carmen Arévalo	Humana	01-ene-13	en adelante	A partir del 1 agosto 2013

3.2.14 MEMORANDUM DE PLANIFICACION

	<p>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</p>																
<p>Componente sujeto a examen: COMPAÑÍA INDU COLINA.</p> <p>Período examinado: 01 de Enero al 31 de Mayo del 2011</p>																	
<p>1.- Requerimiento de la auditoría</p> <p>Informe de Auditoría y Síntesis del informe</p>																	
<table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">2.- Fecha de Intervención</th> <th style="text-align: right;">Fecha Estimada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orden de Trabajo</td> <td style="text-align: right;">20 de Noviembre del 2012</td> </tr> <tr> <td>Inicio de Trabajo en el Campo</td> <td style="text-align: right;">25 de Noviembre del 2012</td> </tr> <tr> <td>Finalización del Trabajo en el Campo</td> <td style="text-align: right;">20 de Abril del 2013</td> </tr> <tr> <td>Discusión del Borrador del Informe</td> <td style="text-align: right;">30 de Abril del 2013</td> </tr> <tr> <td>Presentación del Borrador del Informe</td> <td style="text-align: right;">10 de Mayo del 2013</td> </tr> <tr> <td>Presentación del Informe al Consejo</td> <td style="text-align: right;">25 de Mayo del 2013</td> </tr> <tr> <td>Emisión del Informe Final de Auditoría</td> <td style="text-align: right;">03 de Junio del 2013</td> </tr> </tbody> </table>		2.- Fecha de Intervención	Fecha Estimada	Orden de Trabajo	20 de Noviembre del 2012	Inicio de Trabajo en el Campo	25 de Noviembre del 2012	Finalización del Trabajo en el Campo	20 de Abril del 2013	Discusión del Borrador del Informe	30 de Abril del 2013	Presentación del Borrador del Informe	10 de Mayo del 2013	Presentación del Informe al Consejo	25 de Mayo del 2013	Emisión del Informe Final de Auditoría	03 de Junio del 2013
2.- Fecha de Intervención	Fecha Estimada																
Orden de Trabajo	20 de Noviembre del 2012																
Inicio de Trabajo en el Campo	25 de Noviembre del 2012																
Finalización del Trabajo en el Campo	20 de Abril del 2013																
Discusión del Borrador del Informe	30 de Abril del 2013																
Presentación del Borrador del Informe	10 de Mayo del 2013																
Presentación del Informe al Consejo	25 de Mayo del 2013																
Emisión del Informe Final de Auditoría	03 de Junio del 2013																
<p>3.- Equipo Multidisciplinario</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Coordinador</td> <td>Ing. Magaly Tepan</td> </tr> <tr> <td>Supervisor</td> <td>Srta. Johanna Angamarca C.</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Equipo</td> <td>Srta. Gabriela Andrade M.</td> </tr> </table>		Coordinador	Ing. Magaly Tepan	Supervisor	Srta. Johanna Angamarca C.	Jefe de Equipo	Srta. Gabriela Andrade M.										
Coordinador	Ing. Magaly Tepan																
Supervisor	Srta. Johanna Angamarca C.																
Jefe de Equipo	Srta. Gabriela Andrade M.																

4.- Días Presupuestados

118 días laborables distribuidos de la siguiente manera.

✓	Fase I. Conocimiento Preliminar	15 días
✓	Fase II. Planificación	26 días
✓	Fase III. Ejecución	58 días
✓	Fase IV. Comunicación de Resultados.	19 días

5.- Recursos Financieros y Materiales

✓	Materiales	80.00
✓	Viáticos y Pasajes	300.00

6.- Enfoque de la Auditoría

6.1.- Información de la Entidad.

Misión

INDU COLINA, es una empresa que extrae, procesa y distribuye fertilizantes naturales que nutren los cultivos, insumos, que enmiendan suelos desgastados, además procesan aditivos para mejorar la eficiencia de la alimentación animal. Cuentan con la tecnología necesaria para procesar fertilizantes químicos y orgánicos competitivos que permiten disminuir el impacto negativo de los nitratos (sulfatos, bicarbonatos, boratos) y amoniacos.

Visión

Ser en el medio y largo plazo una firma distinguida por lograr sus mejores índices de gestión de calidad, productividad, eficiencia de la producción, seguridad, buen gobierno, ofreciendo productos y servicios de nutrición vegetal, en acorde con el buen vivir y que trascienda en el tiempo.

Objetivo General

- Elaborar productos de alta calidad, de manera eficiente y efectiva.

Objetivos Específicos

- Adquirir las mejores materias primas, con alto poder de principios activos

- Investigar y desarrollar nuevas alternativas de productos órgano-minerales.
- Producir fertilizantes químicos de liberación inteligente
- Mejorar continuamente los procesos de producción con tecnología de punta
- Crear nuevas fuentes de trabajo directa e indirecta
- Exportar productos zeolíticos y carbonatos micronizados.

Actividad Principal.

La COMPAÑÍA INDU COLINA, tiene como actividad principal, la fabricación de abonos orgánicos, orgánico mineral, siendo su actividad secundaria la comercialización de su producto terminado.

En términos generales, es conveniente distinguir, que la COMPAÑÍA INDU COLINA, desarrolla dos formas de actividades:

- De producción
- De comercialización

Usuarios o clientes: la COMPAÑÍA INDU COLINA, se dedica a la producción y comercialización de fertilizantes químicos semiecologicos, fertilizantes orgánicos, zeolitas, carbonatos de calcio y bentonitas, dirigidos tanto a agricultores, mineros, y avícolas, de todas las provincias del Ecuador es por eso que ha llegado a ser reconocido como un distribuidor de éxito dentro de la rama comercial

Estructura Organizacional.

El gerente general dela COMPAÑÍA INDU COLINA, será el representante legal de la Empresa y el único que puede obligarle judicial y extrajudicialmente. En ésta empresa las decisiones administrativas serán tomadas por Gerencia General, el mismo que será el responsable del cumplimiento de cada departamento.

En cada sección o departamento habrá un Jefe responsable ante la Presidencia Ejecutiva del buen funcionamiento tanto de su sección o departamento como de sus subalternos, quien informará oportunamente al Presidencia Ejecutiva y jefes departamentales sobre las infracciones cometidas por los empleados y accionistas, para la aplicación de la sanción correspondiente.

Financiamiento.

Los recursos financieros con los que la COMPAÑÍA INDU COLINA, cuenta para el cumplimiento de sus funciones según el Estado de Ejecución Presupuestaria son los siguientes:

CODIGO	PARTIDA	PRESUPUESTO
	INGRESOS CORRIENTES	1.121.826,50
411101001	Ventas Fertilizantes Naturales	368.319,89
411105002	Ventas Producto Terminado Fertilizantes	746.105,70
411103001	Ventas Sacos Vacíos 0%	1.020,00
411202001	Fletes en Ventas	420,00
411201003	Ingresos Financieros	26,96
411202002	Ingresos Por Desembarques	113,12
411202003	Ingresos por Faltas y Atrasos	137,37
411204001	Reembolso seguros maquinaria	5.683,46

Principales Fortalezas.

- Tiene una marca reconocida dentro del mercado ecuatoriano.
- Posee personal capacitado en el campo del Diseño y Elaboración del Producto.
- Cubre una amplia zona del mercado.
- Tiene una amplia publicidad.
- Brinda atención al cliente las 24 horas y el servicio de Postventa.

Principales Debilidades.

- Bajo poder negociador con proveedores y clientes

- No cuenta con facilidades de pago
- Poca planificación en el área de ventas
- No cuenta con una infraestructura adecuada.

Principales Oportunidades.

- Explorar mercado internacional.
- Alianza con empresas extranjeras
- Competidores con productos y servicios eficientes.
- Desarrollo de nuevas tecnologías.

Principales Amenazas.

- Entrada de nuevos competidores al mercado.
- Amenaza de ingresos de productos y servicios sustitutos.
- Rivalidad entre empresas existentes
- Ingresos de Productos importados a bajos costos.

Subcomponentes auditados.

- Ventas (Cuentas por Cobrar Clientes)
- Recursos Humanos (Contratación y Seguimiento de Personal)
- Producción (Recepción y Control de Materia Prima)

Enfoque.

La auditoría que se aplicó a la COMPAÑÍA INDU COLINA, está encaminada a satisfacer completamente los objetivos y actividades que ella realiza, como así también busca la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en bienestar de los empleados y clientes en general.

Objetivos Principales.

- Adquirir las mejores materias primas, con alto poder de principios activos
- Investigar y desarrollar nuevas alternativas de productos órgano-minerales.
- Producir fertilizantes químicos de liberación inteligente
- Mejorar continuamente los procesos de producción con tecnología de punta
- Crear nuevas fuentes de trabajo directa e indirecta

- Exportar productos zeolíticos y carbonatos micronizados.

Objetivos específicos por cada uno de los subcomponentes.

Ventas (Cuentas por Cobrar Clientes)

- Lograr efectividad en la gestión de cobranza y administración de la cartera.
- Garantizar mediante procesos estandarizados y exigentes una cobranza, efectiva, eficiente y oportuna sin deteriorar la relación con el cliente.
- Desarrollar herramientas que integren los diferentes actores en el proceso de la cobranza.

Recursos Humanos (Contratación y Seguimiento de Personal)

- Contar con un instrumento administrativo eficaz que evite desviaciones o duplicado de funciones
- Servir de medio de inducción y orientación al personal nuevo.
- Establecer los controles internos necesarios en su operación cotidiana dentro del Departamento de Recursos Humanos y Pagaduría a fin de mantener actualizados los registros y situación del personal.
- Tramitación adecuada de los contratos profesionales, ocasionales.

Producción (Recepción y Control de Materia Prima)

- Tener un mejor manejo en el sistema de control de recepción de materia prima
- Tener una mejor comunicación departamental
- Implementar un programa para tener un mejor control de la materia prima.

Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno.

De la aplicación del cuestionario del control interno detallamos los siguientes hallazgos previos:

Subcomponente Ventas (Cuentas por Cobrar Clientes).

- No llevan un control minucioso de sus cuentas por cobrar
- No determinan estrategias para recuperación de sus cuentas por cobrar
- No dan seguimiento a los avances de cuentas recuperadas
- No analizan al cliente al momento de aprobar un crédito
- No cuentan con asesoría legal en el departamento

Subcomponente Recursos Humanos (Contratación y Seguimiento de Personal).

- Al momento de contratar al personal el departamento de RR.HH fija su atención en las cargas familiares, de los aspirantes.
- Dentro de la COMPAÑÍA INDU COLINA, no existen un sistema de control de marcaciones de los empleados.

Subcomponente Producción (Recepción y Control de la Materia Prima).

- No cuenta con una comunicación entre los departamentos de ventas y producción.
- No hay un control de la materia prima previa entrega a los diferentes grupos de trabajo

Calificación de los Factores de Riego de Auditoria.

	COMPAÑÍA INDUCOLINA	
MATRIZ DE PONDERACIÓN SUBCOMPONENTE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		
COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
No tiene control minucioso de sus cuentas por cobrar	10	8
No determinan estrategias para recuperación de cartera	10	7
No cuenta con personal para esta área ni asesoramiento legal	10	7
No dan seguimiento al avance de recuperación de sus cuentas por cobrar	10	7
No analizan a sus clientes al momento de aprobar el crédito	10	8
TOTAL	50	37

	COMPAÑÍA INDU COLINA	
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA SUBCOMPONENTE VENTAS (Cuentas por Cobrar Clientes)		
<p>CP : Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total</p> <p>CP = $\frac{CT * 100}{PT}$</p> <p>CP = $\frac{37 * 100}{50} = 74\%$</p> <p>Riesgo y Confianza: Moderado (Medio)</p>		
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO		
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
❖ Baja	❖ 15 – 50 %	❖ Alto
❖ Moderada	❖ 51 – 75 %	❖ Moderado
❖ Alta	❖ 76 – 95 %	❖ Bajo
<p>El subcomponente Ventas (Recuperación de Cartera) se ubica en el rango 51 - 75 %, lo que significa que su nivel de riesgo y de confianza moderado.</p>		

	COMPAÑÍA INDU COLINA	
MATRIZ DE PONDERACIÓN SUBCOMPONENTE CONTRATACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PERSONAL		
COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Se fija en las cargas familiares de los aspirantes, al momento de contratar.	10	7
No existen un control específico en la marcación del personal	10	8
TOTAL	20	15

	COMPAÑÍA INDU COLINA	
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS (Contratación de Personal)		
<p>CP : Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total</p> <p>CP = $\frac{CT * 100}{PT}$</p> <p>CP = $\frac{15 * 100}{20} = 75\%$</p> <p>Riesgo y Confianza: Moderado (Medio)</p>		
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO		
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
❖ Baja	❖ 15 – 50 %	❖ Alto
❖ Moderada	❖ 51 – 75 %	❖ Moderado
❖ Alta	❖ 76 – 95 %	❖ Bajo
<p>El subcomponente Recursos Humanos (Contratación y Seguimiento de Personal) se ubica en el rango 51 - 75 %, lo que significa que su nivel de riesgo y de confianza moderado.</p>		

	COMPAÑÍA INDU COLINA	
MATRIZ DE PONDERACIÓN SUBCOMPONENTE RECEPCION Y CONTROL DE MATERIA PRIMA		
COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
No cuenta con una comunicación entre los departamentos de ventas y producción.	10	7
No existen un control de la materia prima previa entrega a los diferentes grupos de trabajo	10	8
TOTAL	20	15

	COMPAÑÍA INDU COLINA	
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA SUBCOMPONENTE PRODUCCION (RECEPCION Y CONTROL DE MATERIA PRIMA)		
<p>CP : Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total</p> $CP = \frac{CT * 100}{PT}$ <p>CP = $\frac{15 * 100}{20} = 75\%$</p> <p>Riesgo y Confianza: Moderado (Medio)</p>		
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO		
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
❖ Baja	❖ 15 – 50 %	❖ Alto
❖ Moderada	❖ 51 – 75 %	❖ Moderado
❖ Alta	❖ 76 – 95 %	❖ Bajo
<p>El subcomponente Producción (Recepción y Control de Materia Prima) se ubica en el rango 51 - 75 %, lo que significa que su nivel de riesgo y de confianza moderado.</p>		
<p>Trabajo a realizar por los auditores en la fase de ejecución</p>		
<p>Ventas (Cuentas por Cobrar Clientes):</p>		

- Entrevistas con el Gerente, contador, persona encargada del puesto.
- Revisión de documentación.

Recursos Humanos (Contratación y Seguimiento de Personal):

- Entrevista con el Gerente, Presidenta, persona encargada del área.
- Revisión de documentos, del subcomponente.

Producción (Control y Recepción de Materia Prima)

- Entrevista con el Gerente, Presidenta, persona encargada del área.
- Revisión de documentos, del subcomponente.

Colaboración de la entidad auditada:

Personal Administrativo:

Hemos contado con la decisiva colaboración del Personal Administrativo, Personal de Producción y Ventas, además de los profesionales que laboran en estas áreas, así como también del Sr. Ing., Amador Suin Gerente Propietario de la COMPAÑÍA INDU COLINA, de su esposa Sra. Carmen Arévalo presidenta de la empresa.

Firmas de responsabilidad de la planificación

SUPERVISADO POR: Johanna Angamarca C

FECHA: 10 de Enero del 2013

Firmas de aprobación de la planificación

JEFE DE AUDITORIA ELABORADO POR:

Gabriela Andrade

3.2.15 PROGRAMAS DE TRABAJO POR SUBCOMPONENTE

 PROGRAMA DE TRABAJO		PGR N° 001		
TIPO DE EXAMEN:		Auditoría de Gestión		
COMPONENTE:		COMPAÑÍA INDU COLINA		
SUBCOMPONENTE:		CARTE		
		REF: P/T	ELAB. POR:	FECHA:
	OBJETIVOS			
1	Evaluar el Cumplimiento de la Eficiencia y Eficacia de los objetivos de la área de ventas através de los indicadores establecidos			
2	Verificar la existencia de políticas, métodos o procedimientos adecuados de operación de crédito su grado de cumplimiento y la eficiencia de los mismos.			
3	Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y demás normativas relacionadas con el área de ventas.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES:			
4	Analizar al Cliente en su desenvolvimiento económico, para que pueda cubrir con el crédito solicitado			
5	Capacitando al personal de cobranzas, para que pueda llegar al cliente			
6	Tener información, oportuna y veraz para llegar al cliente en mora			
	CONTROLES ESPECIFICOS:			
7	Analizar la cartera vencida con mucho cuidado para detectar donde se origina la mora			

		REF P/T	ELAB. POR	FECHA
8	Obtener un compromiso de pago (identificar claramente cuando, donde, como y cuanto pagara el cliente)			
9	Conocer la actual situación del cliente y las acciones realizadas			
	CONTROLES GENERALES			
10	Determinar el nivel de conocimientos del personal que labora en el área			
11	Verificar si los gestores de cobranza realizan un seguimiento a los compromisos de pago			
12	Buscar una acción a tomar que nos permita retomar el activo de manera más inmediata sin perder al cliente			
 PROGRAMA DE TRABAJO PGR N° 002				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: COMPAÑÍA INDU COLINA. SUBCOMPONENTE: RR. HH (Contratación y Seguimiento del Personal)				
		REF: P/T	ELAB. POR:	FECHA:
	OBJETIVOS			
1	Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.			
2	Establecer los controles internos necesarios en su operación cotidiana dentro del Departamento de Recursos Humanos y Pagaduría a fin de mantener actualizados los registros y situación del personal.			

		REF P/T	ELAB. POR	FECHA
3	Verificar que la entidad cumpla con normas y demás disposiciones legales para la contratación profesional y ocasional.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
5	Designar funciones específicas a cada funcionario departamental			
6	El personal de RR.HH tiene que estar capacitado en las diferentes áreas de la empresa			
7	Actualización de información del personal que labora en la entidad a un corto y mediano plazo			
8	Estar asesorados y tener una información actualizada de los diferentes entes de control de personal (IESS MRL)			
	CONTROLES ESPECIFICOS:			
9	Tener una entrevista con la persona encargada de RR. HH			
10	Revisar y analizar el manual de funciones de la entidad			
	CONTROLES GENERALES			
11	Determinar el grado de preparación del personal que labora en la entidad			
12	Fijar si el espacio físico donde laboran es el adecuado			

		PROGRAMA DE TRABAJO		PGR N° 003
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
COMPONENTE: COMPAÑÍA INDU COLINA.				
SUBCOMPONENTE: PRODUCCION (Recepción y Control de Materia Prima)				
		REF: P/T	ELAB. POR:	FECHA:
	OBJETIVOS			
1	Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto del producto terminado como de la materia prima adquirida.			
2	Comprobar la confiabilidad de la información de los controles establecidos.			
3	Proponer programas de mejoramiento y posibles herramientas de gestión para ayudar a corregir las desviaciones y/o falencias detectadas.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES:			
4	Implementar un sistema contable adecuado para controlar el ingreso y salida de la materia prima			
5	Realizar cursos de integración con todo el personal de la entidad para fomentar la unión			
	CONTROLES ESPECIFICOS:			
7	Observar si la persona encargada de la recepción de materia prima es la adecuada			
8	Realizar una Retroalimentación del sistema contable			
9	Revisar la documentación (Guías de Remisión, Kardex)			
	CONTROLES GENERALES			
10	Verificar si existe un control exacto entre entradas y salidas de materia prima			

COMPAÑÍA INDU COLINA.			
	PT:	DF001	
SUBCOMPONENTE:	VENTAS (RECUPERACION DE CARTERA)		
PERÍODO DE ANÁLISIS:	ENERO – MAYO 2011		
CONTENIDO:			
	<p>Al analizar la cartera vencida de la entidad detectamos que la mora se origina al momento que el monto del crédito sobrepasa la capacidad del negocio, o los clientes presentan sobreendeudamiento, o a su vez el cliente tiene malas referencias, o actitudes negativas hacia el pago puntual; o si bien no se verificó la constancia de la información o no existió un control de la documentación presentada.</p> <p>Ejecutamos un estudio de campo para analizar la situación actual de cada cliente que se encuentra en cartera vencida, obtuvimos como resultado que la mayoría de clientes, se encontraban en mora con varios proveedores, lo que nos indica que debemos buscar estrategias para la recaudación oportuna, de las deudas.</p> <p>Realizamos llamadas a los clientes que se encuentran en cartera vencida para obtener un compromiso de pago, e identificar cuando, como, dónde y cuánto va a pagar el cliente, en este proceso obtuvimos buenos resultados, debido a que todos nuestros clientes pidieron cuotas para pago las mismas que fueron dadas por la entidad.</p>		
REALIZADO POR:	Gabriela Andrade	FECHA:	Feb.2013
SUPERVISADO POR:	Johanna Angamarca	FECHA:	Feb 2013

COMPAÑÍA INDU COLINA.	
	PT: DF002
SUBCOMPONENTE:	RR.HH (CONTRATACIÓN DE PERSONAL)
PERÍODO DE ANÁLISIS:	ENERO – MAYO 2011
CONTENIDO:	
	<p>Al entrevistarnos con la persona encargada del departamento de RR.HH la Sra. Carmen Arévalo nos dio a conocer que la empresa cuenta con un manual de funciones, en el que detalla con claridad los diferentes departamentos con los que cuenta INDUCOLINA, también detalla los niveles jerárquicos, y funciones a seguir por cada empleado de la empresa.</p> <p>Revisamos el manual de funciones de la entidad el mismo que ha sido elaborado en el año 2011, y consta de Introducción, Alcance, Sujeción, Organización de la empresa, Representación Legal, Principios de Organización, Denominación de Puesto, y cada departamento con los que cuenta la empresa tienen desarrollado su misión, visión, denominación del puesto, y Responsabilidades específicas</p> <p>Luego del respectivo análisis y entrevista, nos dimos cuenta que la empresa se rige siempre en su Manual de Funciones, evitándose así tener problemas en el mando jerárquico, y el cumplimiento de funciones, también cuenta con un personal capacitado para cada área de trabajo.</p>
REALIZADO POR:	Gabriela Andrade M FECHA: Feb.2013
SUPERVISADO POR:	Johanna Angamarca C FECHA: Feb 2013

COMPañÍA INDU COLINA.			
		PT:	DF003
SUBCOMPONENTE:		PRODUCCIÓN (RECEPCIÓN Y CONTROL DE MATERIA PRIMA)	
PERÍODO DE ANÁLISIS:		ENERO – MAYO 2011	
CONTENIDO:			
	<p>Hicimos un análisis del proceso contable que lleva INDU COLINA, en la recepción y control de Materia Prima el mismo que observamos que tienen algunos errores, al momento de contabilizar las entradas y salidas de la Materia Prima, lo que lleva consigo al final de cada mes realizar varios ajustes, y no tener control exacto de lo que cuenta realmente la empresa.</p> <p>Estudiamos que el personal con el que cuenta la empresa en este departamento es lo suficientemente capacitado, pero tienen debilidades en la comunicación entre funcionarios del departamento, distorsionando su comunicación en el momento de cambios de turnos.</p> <p>Se determinó que la falta de un empleado en un día laborable afecta muchísimo, ya que esto es una restricción que incide en el cumplimiento de los presupuestos de producción programados, y afectaría en el despacho de productos para la venta alargando los tiempos de espera.</p> <p>Después de realizar los diferentes estudios y análisis concluimos que la entidad tiene falencias, en la comunicación interpersonal de los empleados, lo que tenemos que trabajar conjuntamente con el departamento de RR.HH, programando cursos de interrelación personal.</p>		
REALIZADO POR:	Gabriela Andrade M	FECHA:	Feb.2013
SUPERVISADO POR:	Johanna Angamarca C	FECHA:	Feb 2013

3.3 FASE III EJECUCIÓN

COMPAÑÍA INDU COLINA

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión. **Auditor:** Gabriela Andrade M.

Componente: COMPAÑÍA INDU COLINA. **Fecha:** 01 de Marzo del 2013

Supervisor: Johanna Angamarca

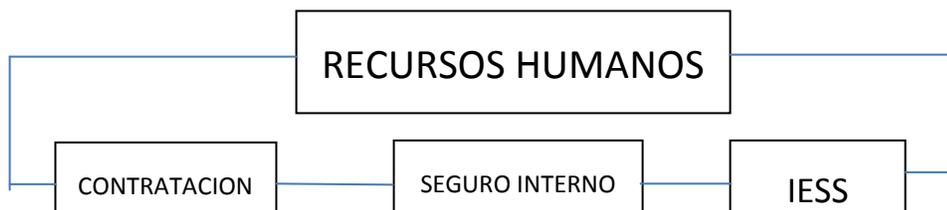
Actividades del Componente

- Aplicación de los programas detallados y específicos para los componentes escogidos a examinarse, tales como inspección física, observación, cálculos, indagación, análisis, etc.
- Aplicación de parámetros de eficiencia y eficacia.
- Preparación de los papeles de trabajo.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos para cada componente analizado.
- Se estableció la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

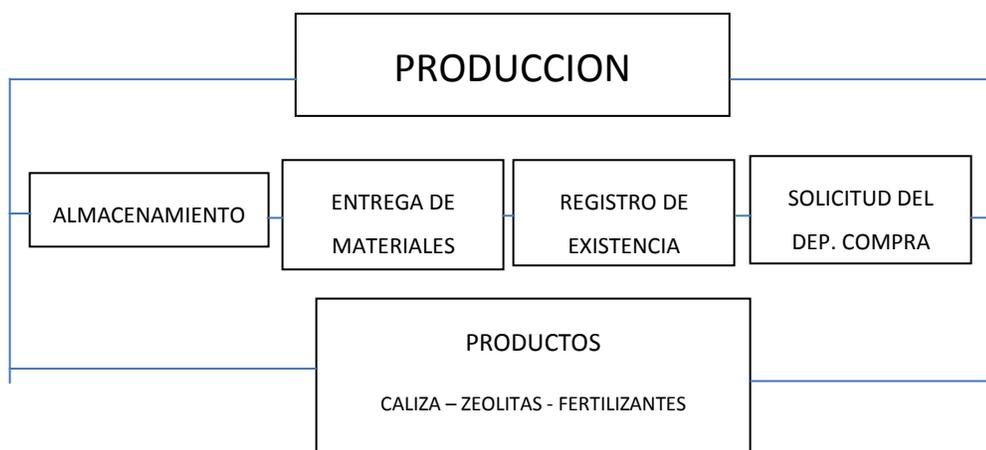
Organigrama del componente ventas (cuentas por cobrar clientes)



Organigrama del componente Recursos Humanos (Contratación del personal)



Organigrama del componente Producción (Recepción y Control de Materia Prima)



Horario de atención: Lunes a viernes de 08h00 am a 13h00 pm – 15h00 pm a 18h00 pm

Fuente: Manual de funciones COMPAÑÍA INDU COLINA.

3.3.10 PAPELES DE TRABAJO POR COMPONENTE

		PROGRAMA DE TRABAJO		PGR N° 001
TIPO DE EXAMEN:		Auditoría de Gestión		
COMPONENTE:		COMPAÑÍA INDU COLINA.		
SUBCOMPONENTE:		VENTAS (Cuentas por Cobrar Clientes)		
		REF: P/T	ELAB. POR:	FECHA:
	OBJETIVOS 1 Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones 2 Verificar la existencia de políticas, métodos o procedimientos adecuados de operación de crédito su grado de cumplimiento y la eficiencia de los mismos. 3 Comprobar la utilización adecuada de los recursos.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES: 4 Analizar al Cliente en su desenvolvimiento económico, para que pueda cubrir con el crédito solicitado 5 Capacitando al personal de cobranzas, para que pueda llegar al cliente 6 Tener información, oportuna y veraz para llegar al cliente en mora	PT001 PT002 PT003		
	CONTROLES ESPECIFICOS: 7 Analizar la cartera vencida con mucho cuidado para detectar donde se origina la mora 8 Obtener un compromiso de pago (identificar claramente cuando, donde, como y cuanto pagara el cliente).			

		REF:	ELAB.	FECHA:
		P/T	POR:	
9	Conocer la actual situación del cliente y las acciones realizadas			
	CONTROLES GENERALES			
10	Determinar el nivel de conocimientos del personal que labora en el área			
11	Verificar si los gestores de cobranza realizan un seguimiento a los compromisos de pago			
12	Buscar una acción a tomar que nos permita retomar el activo de manera más inmediata sin perder al cliente			
 PROGRAMA DE TRABAJO PGR N° 002				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
COMPONENTE: COMPAÑÍA INDU COLINA.				
SUBCOMPONENTE: RR. HH (Contratación y Seguimiento del Personal)				
		REF:	ELAB.	FECHA:
		P/T	POR:	
	OBJETIVOS			
1	Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.			
2	Establecer los controles internos necesarios en su operación cotidiana dentro del Departamento de Recursos Humanos y Pagaduría a fin de mantener actualizados los registros y situación del personal.			
3	Verificar que la entidad cumpla con normas y demás disposiciones legales para la contratación profesional y			

	ocasional.			
		REF:	ELAB.	FECHA:
		P/T	POR:	
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
5	Designar funciones específicas a cada funcionario departamental	PT004		
6	El personal de RR.HH tiene que estar capacitado en las diferentes áreas de la empresa	PT005		
7	Actualización de información del personal que labora en la entidad a un corto y mediano plazo	PT006		
8	Estar asesorados y tener una información actualizada de los diferentes entes de control de personal (IESS MRL)	PT007		
	CONTROLES ESPECIFICOS:			
9	Tener una entrevista con la persona encargada de RR. HH			
10	Revisar y analizar el manual de funciones de la entidad			
	CONTROLES GENERALES			
11	Determinar el grado de preparación del personal que labora en la entidad			
12	Fijar si el espacio físico donde laboran es el adecuado			

 PROGRAMA DE TRABAJO		PGR N° 003		
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
COMPONENTE: COMPAÑÍA INDU COLINA.				
SUBCOMPONENTE: PRODUCCION (Recepción y Control de Materia Prima)				
		REF:	ELAB	FECHA
		P/T	POR:	
	<p>OBJETIVOS</p> <p>1 Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto del producto terminado como de la materia prima adquirida.</p> <p>2 Comprobar la confiabilidad de la información de los controles establecidos.</p> <p>3 Proponer programas de mejoramiento y posibles herramientas de gestión para ayudar a corregir las desviaciones y/o falencias detectadas.</p> <p>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</p> <p>4 Implementar un sistema contable adecuado para controlar el ingreso y salida de la materia prima</p> <p>5 Realizar cursos de integración con todo el personal de la entidad para fomentar la unión</p> <p>CONTROLES ESPECIFICOS:</p> <p>7 Observar si la persona encargada de la recepción de materia prima es la adecuada</p> <p>8 Realizar una Retroalimentación del sistema contable</p> <p>9 Revisar la documentación (Guías de Remisión, Kardex)</p> <p>CONTROLES GENERALES</p> <p>10 Verificar si existe un control exacto entre entradas y salidas de materia prima</p>	<p>PT008</p> <p>PT009</p>		

3.3.11 ESTRUCTURA DEL INFORME

	ESTRUCTURA DEL INFORME
Componente sujeto a examen: COMPAÑÍA INDU COLINA. Período examinado: 01 de Enero – 31 de Mayo 2011	
<p style="text-align: center;">INTRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Carátula• Índice de Abreviaturas• Carta de Presentación <p style="text-align: center;">CAPÍTULO I Enfoque de la Auditoría</p> <ul style="list-style-type: none">• Motivo• Objetivo• Alcance• Enfoque• Componentes Auditados• Indicadores Utilizados <p style="text-align: center;">CAPÍTULO II Información de la Entidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Misión• Visión• Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas• Base Legal• Estructura Organizacional.• Objetivos	

- Financiamiento

CAPÍTULO III

Resultados Generales

En este capítulo se dio a conocer todos los resultados, conclusiones, recomendaciones sobre la entidad relacionados específicamente a la evaluación del sistema de control interno analizando sus objetivos y metas a cumplir.

CAPÍTULO IV

Resultados Específicos por Componente

Presentación por cada uno de los subcomponente, lo siguiente

1. Comentario

- Sobre aspectos positivos de la auditoría de gestión y sus resultados que determinen el grado de cumplimiento de la efectividad, eficacia, y economía teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Causa y Efecto;
- Sobre las deficiencias determinando la Condición, Criterio, Causa y Efecto; también cuantificando las pérdidas económicas ocasionadas, los desperdicios existentes y daños materiales producidos

2. Conclusión

- Conclusión del Auditor sobre la auditoría de gestión y sus resultados, así como el cumplimiento de la efectividad, eficacia y economía de las operaciones.

3. Recomendación

- Prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la Entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades y funciones; ofrezca productos de calidad; que permita obtener resultados favorables a su impacto

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADO A LA COMPAÑÍA INDU COLINA.”

Subcomponentes:

Departamento de Ventas (Cuentas por Cobrar Clientes)

Departamento de RR.HH (Contratación y Seguimiento de Personal)

Departamento de Producción (Recepción y Control de Materia Prima)

Período:

01 de Enero – 31 de Mayo 2011

ÍNDICE

Abreviaturas Utilizadas.....	129
Carta de Presentación.....	130
Capítulo I. Enfoque de la Auditoría	
Motivos de la Auditoría.....	131
Objetivos de la Auditoría.....	131
Alcance.....	131
Enfoque.....	132
Subcomponentes Auditados.....	132
Capítulo II. Información de la Entidad	
Misión.....	132
Visión.....	132
Objetivos.....	133
Estructura Organizacional.....	133
Capítulo III. Resultados Generales	
Informe de Evaluación Preliminar del Sistema de Control Interno.....	134
Presentación de Estados Financieros Oportunamente.....	134
Conclusión.....	134
Recomendación N° 1.....	134
Actualización del Reglamento Orgánico Funcional mejora la Eficiencia de la Empresa.....	134
Conclusión.....	135

Recomendación N° 2.....	135
Política de Procedimientos para la Contratación de los Empleados.....	135
Conclusión.....	136
Recomendación N° 3.....	136
Formular Indicadores de Gestión para poder medir las metas planificadas.....	136
Conclusión.....	136
Recomendación N° 4.....	136
Rotación del Personal.....	137
Conclusión.....	137
Recomendación N° 5.....	137
Falta de Evaluación de Riesgos.....	137
Conclusión.....	138
Recomendación N° 6.....	138
Falta de mecanismos para la toma de decisiones.....	138
Conclusión.....	138
Recomendación N° 7.....	138
Falta de Información a los Empleados sobre las actividades de Control a Implementarse.....	138
Conclusión.....	139
Recomendación N° 8.....	139
Desarrollo de Tecnología de Información.....	139
Conclusión.....	139
Recomendación N° 9.....	139
Falta de un Manual de Políticas de Información y Comunicación.....	140

Conclusión.....	140
Recomendación N° 10.....	140
Falta de Auditorías Internas y Externas.....	140
Conclusión.....	141
Recomendación N° 11.....	141
Capitulo IV Resultados Específicos por Subcomponentes	
No se prepararon indicadores para la evaluación de las actividades.....	141
Evaluación del desempeño en el uso del recurso humano.....	142
La entidad no mantiene un adecuado control Ingresos y Salidas de Materia Prima.....	142
La Falta de Control llevo a la Empresa a perder sumas de dinero.....	143

ABREVIATURAS UTILIZADAS

MRL	Ministerio de Relaciones Laborales.
POA	Plan Operativo Anual
UAI	Unidad de Auditoria Interna
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
COSO	Comité of Sponsoring Organizations
CORRE	Control de Recursos y Riesgos Ecuador
NCI	Normas de Control Interno.
NTC	Norma Técnica de Contabilidad.
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
PIM	Presupuesto Institucional Modificado.
SRI	Servicio de Rentas Internas.
Dr. Dra.	Doctor-a.
Sr. Sra.	Señor-a.
Lcdo.	Licenciado.
Ing. COM	Ingeniero Comercial.
CPA	Contador Público Autorizado.
Art.	Artículo.
N°	Número.
US \$	Dólares de Estados Unidos de América.
RR. HH	Recursos Humanos
P.T	Papel de Trabajo
PGR	Programas de Trabajo
SAS	Interpretación de las normas de auditorías.
ISO	Organización Internacional de Normalización

Cuenca, 20 de Abril del 2013.

ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Señor.

Ing. Amador Suin

Gerente Propietario de la COMPAÑÍA INDU COLINA.

Cuidad.

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a la COMPAÑÍA INDU COLINA, por el período comprendido entre el 01 de Enero- 31 de Mayo 2011.

El examen se ha realizado de acuerdo a lo previsto en las normas vigentes en la ley, es decir bien planificadas y ejecutadas.

Debido a la naturaleza que tiene el examen de auditoría de Gestión basado en resultados, conclusiones, recomendaciones ponemos en las manos de la EMPRESA para que este informe sea tomado en cuenta en las actividades que día a día la entidad realice.

Atentamente.

Ing. CPA. Miriam López

Auditor General

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA COMPAÑÍA INDU COLINA

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivos de la Auditoría

Los motivos de la auditoría de Gestión a la COMPAÑÍA INDU COLINA, se llevó a cabo para obtener el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de las estudiantes de la Universidad del Azuay como son Johanna Angamarca C. y Gabriela Andrade M. Esta auditoría medirá el cumplimiento que se dé a los objetivos planteados en cada una de las áreas críticas que hemos establecido anteriormente.

Objetivos de la Auditoría

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- Satisfacer las necesidades de la administración.

Alcance

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio

innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

Enfoque.

Es una Auditoría de eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto; están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Componente Auditado

- Indu Colina Cía. Ltda.

Subcomponentes Auditados

- Ventas (Cuentas por cobrar Clientes)
- Recursos Humanos (Contratación y Seguimiento de Personal)
- Producción (Recepción y Control de Materia Prima)

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Misión.

INDU COLINA, es una empresa que extrae, procesa y distribuye fertilizantes naturales que nutren los cultivos, insumos, que enmiendan suelos desgastados, además procesan aditivos para mejorar la eficiencia de la alimentación animal. Cuentan con la tecnología necesaria para procesar fertilizantes químicos y orgánicos competitivos que permiten disminuir el impacto negativo de los nitratos (sulfatos, bicarbonatos, boratos) y amoniacos.

Visión.

Ser en el medio y largo plazo una firma distinguida por lograr sus mejores índices de gestión de calidad, productividad, eficiencia de la producción, seguridad, buen gobierno, ofreciendo productos y servicios de nutrición vegetal, en acorde con el buen vivir y que trascienda en el tiempo

Objetivo General

- Elaborar productos de alta calidad, de manera eficiente y efectiva.

Objetivos Específicos.

- Adquirir las mejores materias primas, con alto poder de principios activos
- Investigar y desarrollar nuevas alternativas de productos órgano-minerales.
- Producir fertilizantes químicos de liberación inteligente
- Mejorar continuamente los procesos de producción con tecnología de punta
- Crear nuevas fuentes de trabajo directa e indirecta
- Exportar productos zeolíticos y carbonatos micronizados.

Estructura Organizacional

La Estructura Orgánica que tiene la COMPAÑÍA INDU COLINA, está diseñada de tal forma que es el Gerente General el representante legal de la Empresa es el único que puede obligarle judicial y extrajudicialmente. En ésta empresa las decisiones administrativas serán tomadas por Gerencia General. En cada sección o departamento habrá un Jefe responsable ante la Presidencia Ejecutiva del buen funcionamiento tanto de su sección o departamento como de sus subalternos, quien informará oportunamente a la Presidencia Ejecutiva y jefes departamentales sobre las infracciones cometidas por los empleados y accionistas, para la aplicación de la sanción correspondiente.

CAPITULO III
RESULTADOS GENERALES
INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO

PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS OPORTUNAMENTE

La empresa no presenta oportunamente los estados financieros, de acuerdo a las Normas de Contabilidad, según la NIC 1 “Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad”, esta situación se origina ya que carece de una persona que se encargue de realizar un seguimiento en la presentación de los estados financieros lo que ocasiona un retraso en los registros contables y problemas a futuro.

Conclusión: Es necesario contar con más personal que supervise esta área ya que dado el volumen de actividades que implica este departamento es indispensable contar con personal que ayuden a obtener los resultados y las utilidades deseadas.

Recomendación No. 1:

Al Gerente:

Que se exija la presentación oportuna de informes, su revisión periódica y la implementación de métodos para la toma de decisiones.

Contratar el personal necesario para el área contable.

ACTUALIZAR EL REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL MEJORA LA
EFICACIA DE LA EMPRESA

La empresa no actualizado el reglamento orgánico funcional Según el SAS 78, “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”.

Esta situación se origina porque el gerente no considera importante la actualización del reglamento orgánico funcional ya que las funciones que se asigna al personal las hace verbalmente.

Esto ocasiona que el personal de la empresa no tenga una idea más clara de la responsabilidad que tiene dentro de la empresa.

Conclusión:

La actualización del reglamento ayudara a la empresa a definir nuevos horizontes que maximicen oportunidades y mejora la eficiencia de la empresa.

Recomendación No. 2:

Al Gerente:

Que actualice el reglamento orgánico funcional con el fin de que el personal cumpla con sus obligaciones.

POLITICAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACION DE LOS EMPLEADOS.

La empresa no cuenta con políticas de procedimientos para la contratación de los empleados, según la NIC 19 “Los beneficios a los empleados a los que se aplica esta Norma comprenden los que proceden de: © prácticas no formalizadas que generan obligaciones implícitas. Estas prácticas no formalizadas dan lugar a obligaciones implícitas, cuando la entidad no tiene alternativa realista diferente de la de afrontar los pagos de los beneficios a los empleados. Un ejemplo de una obligación implícita es cuando un cambio en las prácticas no formalizadas de la entidad causaría un daño inaceptable en las relaciones con los empleados, esta situación se da debido a la falta de información por parte del gerente sobre las actividades que se realizan en cada departamento.

Si el gerente no contrata al personal adecuado para cada área se perdería tiempo, dinero y ocasionaría una desorganización en la ejecución de los procesos.

Conclusión:

Las políticas de procedimientos para la contratación de los empleados permiten fortalecer, actualizar y ampliar los conocimientos, tendientes a mejorar la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

Recomendación No. 3:

Al Gerente:

Que establezca procedimientos y métodos que permitan la evaluación de desempeño de los trabajadores, sobre estándares e indicadores de cumplimiento de tareas y objetivos, que permita conceder estímulos al personal.

FORMULAR INDICADORES DE GESTION PARA PODER MEDIR LAS METAS PLANIFICADAS.

La empresa no formula indicadores de gestión que pueda medir las metas planificadas con lo ejecutado según ISO 9004 Proporciona directrices que consideran tanto la eficiencia como la eficacia del sistema de gestión de calidad, para mejorar el desempeño de la Organización. Él contador no cree necesario la aplicación de indicadores de gestión ya que se basa en los resultados que arrojan los estados financieros.

Si no se formula indicadores de gestión no se podrá coordinar ni tomar decisiones para cumplir con las metas planteadas.

Conclusión:

La empresa no cuenta con una adecuada gestión que nos detalle los objetivos a cumplir.

Recomendación No. 4:

Al contador:

Preparar los indicadores de gestión necesarios para la evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, permitiendo la generación de informes útiles para mejorar la gestión de INDU COLINA CIA LTDA.

ROTACION DEL PERSONAL

Hemos observado que existe mucha rotación del personal en el área de producción de acuerdo a la norma general de control interno 100 – 05 “Las funciones y responsabilidades deben distribuirse sistemáticamente a varias personas para asegurar un equilibrio eficaz entre los poderes y facultades delegadas” la falta de comunicación entre el personal saliente y el que ingresa a sus actividades ocasiona la pérdida de materiales ya que no existe la verificación de la materia prima.

Conclusión:

Es importante que la empresa no exista mucha rotación del personal ya que se interrumpe las actividades y se provocan retrasos en la producción.

Recomendación No 5:

Al Gerente:

Distribuir mejor los horarios de trabajo en cuanto a la producción

Al Jefe de Planta:

Verificar el trabajo realizado del empleado de turno.

FALTA DE EVALUACION DE RIESGOS

El departamento no cuenta con evaluación de riesgos, Según el SAS 78: “La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados”.

Esto se da porque el Jefe de planta no hace un estudio de los posibles riesgos que puedan afectar a la producción y al no cumplir con una evaluación de riesgos en la unidad no se podrían detectar desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Conclusión:

La Compañía debe prestar más atención en lo que se refiere a la evaluación de riesgos para minimizar su probabilidad e impacto de los mismos.

Recomendación No 6:

Al gerente:

Que se apliquen métodos y alternativas para determinar los riesgos y de esta manera manejarlos eficiente y adecuadamente.

Contratar a una persona experta en el tema para desempeñar esta función.

FALTA DE MECANISMOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

La empresa no cuenta con los mecanismos para la toma de decisiones norma esto se origina por que el gerente no cree necesario establecer un mecanismo adecuado pues sus decisiones se basan en su conocimiento y experiencia.

Al no contar con un mecanismo adecuado para la toma de decisiones existe la posibilidad de que se tome una decisión errónea.

Conclusión:

Es necesario que se adopten elementos para la toma de decisiones, con las personas que están involucradas en la compañía.

Recomendación No 7:

Al Gerente:

Implementar mecanismos adecuados para la toma de decisiones.

**FALTA DE INFORMACION A LOS EMPLEADOS SOBRE LAS
ACTIVIDADES DE CONTROL A IMPLEMENTARSE.**

Los empleados no tienen conocimiento de las actividades de control que se implementan, según el SAS 78: "Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a

cabos”, esto se origina por la falta de comunicación entre las máximas autoridades y el personal de la empresa.

Lo que provoca que no se cumplan con las funciones asignadas afectando la consecución de los objetivos.

Conclusión:

La comunicación en una empresa es un factor determinante en el éxito laboral; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

Recomendación No 8:

Al gerente:

Comunicar oportunamente al personal sobre las actividades de control a implementarse.

.

DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA DE INFORMACION.

COMPANIA INDU COLINA no promueva el desarrollo de la tecnología de la información norma esto se origina porque la empresa no cuenta con los recursos necesarios para implementar un nuevo sistema.

Lo que provoca que no tenga una ventaja competitiva.

Conclusión:

El desarrollo tecnológico permite medir la eficiencia en los diferentes niveles, mismo que ayudaría a eliminar el retraso de los procesos y procedimientos tecnológicos dentro de los departamentos

Recomendación No 9:

Al Gerente.

Adquirir e implementar un nuevo software que le permita estar actualizados y mantener la información confiable.

FALTA DE UN MANUAL DE POLITICAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN.

La empresa no cuenta con un manual de políticas de información y comunicación, Según el SAS 78: “La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades”, se origina porque el gerente no considera necesario tener estas políticas por escrito dentro de la empresa ya que brinda confianza para recibir sugerencias de todos los empleados.

Si no existe una comunicación formal entre ellos se puede dar origen a retrasos, malos entendidos y conflictos internos.

Conclusión:

La comunicación juega un papel importante en toda empresa, ya que una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización.

Recomendación No 10:

Al gerente

Se recomienda implementar un manual de políticas de comunicación e información a fin de que exista una buena comunicación tanto formal como informal.

FALTA DE AUDITORIAS INTERNAS Y EXTERNAS.

La empresa no realiza auditorías, según la ley de compañías en su artículo 318 de la auditoria externa afirma que “las Compañías Nacionales y Sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas con personas jurídicas, y las asociaciones que esta formen, cuyos activos excedan el monto que fije por resolución de la superintendencia de compañías monto que no podrá ser inferior de 4000,00 deberán contar con un informe anual de auditoria externa sobre sus estados financieros”.

Esta situación se origina ya que el gerente no ha contrato auditorias ya que ante cualquier problema que se presente simplemente lo analiza con el contador y toma las decisiones necesarios.

Si no se contrata una auditoria externa no podrá disponer de información certificada, de la misma manera no podrá tener una opinión independiente de la realidad de la empresa, ni de la legalidad y veracidad de su información.

Conclusión:

Toda empresa necesita de un auditor que verifique la confiabilidad de todos los movimientos realizados en la misma, dándole autenticidad y permitiendo al gerente tomar decisiones confiando en las declaraciones del auditor.

Recomendación No 11:

Al gerente:

Tomar las medidas necesarias para realizar auditorías internas y externas que le permitan obtener exactitud en la información y así poder tomar decisiones correctas.

CAPITULO IV

RESULTADOS ESPECIFICOS POR COMPONENTE

COMPONENTE: Indu Colina Cía. Ltda.

SUBCOMPONENTE: Cuentas por Cobrar Clientes.

No se prepararon indicadores de gestión para la evaluación de las actividades

Conclusión: La Empresa no cuenta con una adecuada gestión que nos detalle los objetivos a cumplir, es decir la entidad no cuenta con reportes que informen sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y metas anuales, las razones de los incumplimientos totales o parciales y los correctivos requeridos para mejorar su rendimiento, elementos indispensables para la toma de decisiones al mayor nivel de administración.

Recomendación: Ordenar que la jefa del departamento contable, prepare los indicadores de gestión necesarios para la evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas

empresariales, de manera que su aplicación permita la generación de informes útiles para mejorar la gestión de la COMPAÑÍA INDU COLINA.

COMPONENTE: Indu Colina Cía. Ltda.

SUBCOMPONENTE: Contratación y Seguimiento del Personal.

Evaluación del desempeño como base de medición de la eficiencia en el uso de Recursos Humanos

Conclusión: La empresa no dispone de un buen desempeño como base de mediación de la eficiencia en el uso del recurso humano, es decir no permite fortalecer, actualizar y ampliar los conocimientos, tendientes a mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Recomendación: Dispondrá que el jefe de Recursos Humanos establezca procedimientos y métodos que permitan la evaluación de desempeño sus trabajadores, sobre estándares e indicadores de cumplimiento de tareas y objetivos, que permita conceder estímulos al personal, así como sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo del recurso humano.

COMPONENTE:Indu Colina Cía. Ltda.

SUBCOMPONENTE: Recepción y Control de Materia Prima.

La entidad no mantiene un adecuado control de los Ingresos y Salidas de Materia Prima

Conclusión: La falta de control, ocasiona que no se garantiza la debida utilización de la materia prima en el Trabajo.

Recomendación: Se recomiendo al Supervisor de Producción, implementar un control de Materia Prima por medio de un proceso de revisión al finalizar la jornada de trabajo.

COMPONENTE: Indu Colina Cía. Ltda.

SUBCOMPONENTE: Cuentas por Cobrar Clientes.

La falta de control, llevo a la empresa a perder sumas de dinero

Conclusión: Al no tener un programa especializado, la empresa no cuenta con la información necesaria de sus cuentas y documentos por cobrar.

Recomendación: La empresa debe implementar un sistema contable que lleve los registros diarios, que pueda existir cruce de información mediante el intranet, entre Cuenca y Playas, que ayuden a mejorar la eficiencia, eficacia del control de cuentas y documentos por cobrar

3.5 FASE V. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES.

N°	Recomendaciones	Responsables	Plazo
1	1. Dispondrá a los servidores a los cuales están dirigidas las recomendaciones y solicitará que se informe sobre su aplicación.	Gerente	Inmediato
2	1. Ordenará a la jefa contable, preparar los indicadores de gestión necesarios para la evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, de manera que su aplicación permita la generación de informes útiles para mejorar la gestión de la Empresa. 2. Dispondrá al jefe de Recursos Humanos la evaluación de desempeño de los Trabajadores	Gerente	Inmediato

	de la Empresa como un mecanismo para asegurar la eficiencia en el cumplimiento de sus labores, sobre estándares e indicadores de cumplimiento de tareas y objetivos	Presidenta	Inmediato
3	1. Mantendrá un registro actualizado de clientes, para lo cual convocará y calificará anualmente a los clientes.	Administradora Financiera / Contadora	Hasta 30 de junio de 2013
4	1. Abrirá registros para el control de la utilización de Materia Prima, los que proveerán información diaria sobre los ingresos, salidas de Materia Prima y las personas responsables. 2. Implementar un control para el uso de materia prima por medio de la revisión diaria.	Jefe de Producción Jefe de Producción	Inmediato Inmediato

CAPITULO IV

INTRODUCCIÓN

Al terminar la auditoría a la COMPAÑÍA INDU COLINA, es necesario que todas las hojas de hallazgos se cumplan a cabalidad, con el único objeto que estos sean analizados y revisados por las autoridades competentes ya que su finalidad es mejorar la gestión dentro de la Empresa.

Es importante sugerir que todas las conclusiones y las recomendaciones estén basadas en los análisis realizados en el transcurso de la auditoría tales como: observación, entrevistas con los funcionarios, los papeles de trabajo y las hojas de hallazgos que preceden este trabajo de investigación.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES.- En el desarrollo del estudio, hemos visto que la empresa adolece de problemas en diferentes departamentos que mencionamos a continuación:

- En el departamento de Producción, si bien se encuentra constituido por personal que goza de una capacitación continua, se evidencia falta de comunicación entre sus miembros, ya que al existir turnos rotativos se genera una interrupción en la línea de comunicación entre el personal saliente y el que ingresa a sus actividades, provocándose retrasos en la producción y problemas colaterales como la pérdida de control de la materia prima utilizada e incumplimientos de entrega al departamento de ventas. Además, hemos podido analizar que al no existir un sistema informático especializado que apoye el control de existencia de la materia prima genera descuadres en el inventario y por consiguiente pérdidas de material no justificadas, siendo la empresa directamente perjudicada.
- En el departamento de Ventas, se ha detectado una falta de asesoramiento legal para la recuperación de cartera vencida de una manera coactiva, además carece de personal capacitado y técnicas que le permitan una adecuada administración de la recuperación de cuentas por cobrar.
- En el departamento de Recursos Humanos, evidenciamos existe una falta de seguimiento y evaluación a los demás departamentos, con la finalidad de capacitarlos en temas desconocidos por el personal, que son necesarios en las diversas áreas de la empresa. También es importante mencionar que al momento de la selección del personal, es fundamental basar la decisión de contratación en características trascendentes como nivel de preparación, disponibilidad de superación, buena voluntad, orden, responsabilidad, entre otros y no en aspectos menos importantes como son las cargas familiares de los aspirantes, las aspiraciones salariales, presencia, etc., ya que al conseguir buenos elementos, se reducirá la rotación del mismo, y garantizará un excelente desempeño individual y por ende colectivo.

También hemos visto que la empresa carece de un riguroso control de marcación del personal en todas sus áreas, además no existe un registro de control de cumplimiento de

metas individuales, lo cual limita la evaluación continua que se debería realizar a cada uno de los elementos de la empresa.

4.2. RECOMENDACIONES.

Departamento de Producción:

Se recomienda llevar un control minucioso en el proceso de producción, con el documento acta entrega recepción, el mismo que debe contar con la firma de la persona que estaba encargada de turno y de la persona quien recibe o quien ingresa a sus actividades esto garantiza la continuidad del proceso de producción generando un mejor control en la utilización de los recursos, lo homogeneidad y calidad del producto terminado.

Departamento de Ventas:

Con suma urgencia recomendamos la incrementación de un sistema contable, el mismo que nos asegura un mayor control en ventas a crédito, al Gerente sugerimos incremente una asesoría legal en el área de coactivas y un personal mucho más especializado en este tema o realizar una capacitación intensiva en esta área al ya existente.

Departamento de Recursos Humanos:

Incrementar un sistema de marcación electrónico, el mismo que controlará el cumplimiento de ingreso y salida del personal de acuerdo al horario de labores preestablecido.

Cambiar el idealismo de la persona encargada del departamento de Recursos Humanos para que designe al personal adecuado de acuerdo a sus aptitudes, conocimientos y destrezas principalmente, considerando en segundo plano condiciones menos trascendentes como aspiración salarial, cargas familiares y otras condiciones de menor importancia.

4.3. BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado “**Manual General de Auditoría de Gestión**” Acuerdo 031 CG – 2002
- CUBEROABRL, Teodoro, “**Manual de Auditoría de Gestión**”, Contraloría General del Estado, Cuenca-Ecuador, 2009.
- MALDONADO, Milton, “**Auditoría de Gestión**” Tercera Edición, Quito 2006, Quito-Ecuador, Primera Edición.
- MEJIA Rubí “**Administración de riesgos un enfoque empresarial**”, Primera edición, Bogotá-Colombia., 2006
- MEJIA, Cuellar Guillermo, “**Teoría General de la Auditoría**”, Edición 2009,

Direcciones de Internet:

- **Contraloría General del Estado “Manual General de Auditoría de Gestión”** Acuerdo 031 CG – 2002 http://www.contraloria.gob.ec/normatividad_vigente.asp
- **CUBEROABRL, Teodoro, “Manual de Auditoría de Gestión”**, Contraloría General del Estado, Cuenca-Ecuador, 2009.
[www.docstoc.com/docs/.../manual-especifico-de-auditoria-de-gestion/]
- **MALDONADO, Milton, “Auditoría de Gestión”** Tercera Edición, Quito 2006, Quito-Ecuador, Primera Edición.

www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%3%93MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACI%3%93N%20DE%20EMPRESAS/07/AUDITORIA/CAPITULO%201.pdf

- **MEJIA, Cuellar Guillermo**, “**Teoría General de la Auditoría**”, Edición 2009, <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/marcos.html>
- <http://lacolinialtda.jimdo.com/empresa/>