

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA –  
CPA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A UNA EMPRESA  
FARMACEÚTICA MULTINACIONAL, CASO PRÁCTICO ÁREA DE  
SERVICIOS FINANCIEROS**

**CARVAJAL CASTILLO MARCO VINICIO**

**DIRECTOR: DR. EFRAÍN BECERRA PAGUAY. MGTR**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CONTABILIDAD FINANCIERA**

**QUITO, JUNIO DEL 2017**

**DIRECTOR:**

Dr. Efraín Becerra Paguay, Mgtr

**INFORMANTES:**

Mgtr. Carlos Sierra

Mgtr. Jorge Altamirano

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación lo dedico a Dios, por todas las bendiciones recibidas, por poner en mi vida a personas valiosas, por ayudarme a conseguir cada una de mis metas y por ser mi luz y guía en los momentos de incertidumbre.

A mis padres Marco y Marcia, a mi hermana Marcia Elizabeth, por brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida sin importar los problemas, dificultades y malos entendidos, por hacer de mi la persona que soy ahora, por ser mi gran ejemplo de superación y perseverancia.

A Pierina, por estar a mi lado en todo momento y demostrarme siempre su apoyo y amor de manera incondicional.

A mi abuelita Teresita (†) quien desde el cielo es mi ángel de la guarda, me guía, protege y me da su bendición cada mañana.

A cada uno de mis familiares, amigos y amigas, que siempre han estado presentes con una palabra de apoyo para continuar en todo momento, por su valiosa amistad y por ser un gran ejemplo a seguir.

*Marco Vinicio*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por estar siempre presente, por ser mi guía en cada una de las etapas de mi vida, por nunca abandonarme y seguir creyendo en mí.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que me ha brindado la oportunidad de formarme académicamente y por brindarme las habilidades necesarias para el desenvolvimiento profesional.

A mi director de este trabajo de titulación Dr. Efraín Becerra Paguay, Mgtr por su apoyo incondicional durante este proceso, guiándome y sobretodo compartiendo sus conocimientos y vivencias personales con el fin de obtener un trabajo de calidad.

A toda mi familia por estar al pendiente de este proyecto en todo momento y por brindarme palabras de apoyo e ímpetu.

Mgtr. Carlos Sierra, gracias por su tiempo y por sus conocimientos impartidos durante todo el proceso de culminación de mi trabajo de titulación, sin su ayuda esto no habría sido posible, gracias de todo corazón.

Mgtr, Jorge Altamirano, gracias por toda su ayuda durante mi carrera Universitaria y por cada uno de sus consejos impartidos.

*Marco Vinicio*

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>3</b>
1.1	Antecedentes.....	3
1.1.1	<b>Base Legal de la Empresa.....</b>	<b>3</b>
1.1.2	<b>Objetivos de la Empresa.....</b>	<b>5</b>
1.1.2.1	Objetivo General.....	5
1.1.2.2	Objetivos Específicos .....	5
1.2	La Empresa.....	6
1.2.1	<b>Reseña Histórica.....</b>	<b>6</b>
1.2.2	<b>Organigrama de la Empresa.....</b>	<b>9</b>
1.2.3	<b>Visión.....</b>	<b>10</b>
1.2.4	<b>Misión.....</b>	<b>11</b>
1.2.5	<b>Objetivos y metas.....</b>	<b>12</b>
1.2.6	<b>Políticas.....</b>	<b>12</b>
1.2.7	<b>Estrategias.....</b>	<b>13</b>
1.2.7.1	Estrategia farmacéutica de investigación y desarrollo .....	13
1.2.7.2	Estrategia farmacéutica de producción de genéricos.....	14
1.2.8	<b>Principios y valores institucionales.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>16</b>
2.1	Análisis Interno.....	16

2.2	Análisis Externo .....	16
<b>2.2.1</b>	<b>Influencias Macroeconómicas .....</b>	<b>16</b>
2.2.1.1	Factor político.....	17
2.2.1.2	Factor legal .....	18
2.2.1.3	Factor económico .....	18
2.2.1.4	Factor social.....	19
2.2.1.5	Factor tecnológico .....	20
<b>2.2.2</b>	<b>Influencias Microeconómicas .....</b>	<b>20</b>
2.2.2.1	Clientes .....	21
2.2.2.2	Proveedores .....	21
2.2.2.3	Competencia .....	22
2.3	Generalidades de la Auditoría de Gestión .....	22
<b>2.3.1</b>	<b>Definición .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Importancia.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Evolución.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Ventajas y desventajas .....</b>	<b>30</b>
2.3.4.1	Ventajas .....	30
2.3.4.2	Desventajas .....	30
2.4	Fases de la Auditoría de Gestión .....	31
<b>2.4.1</b>	<b>Planificación.....</b>	<b>31</b>

2.4.1.1	Evaluación preliminar del control interno .....	34
2.4.1.2	Elaboración del Cronograma de Trabajo .....	34
2.4.1.3	Preparación del programa de Auditoría.....	35
2.4.1.4	Evaluación del Riesgo de la Empresa.....	37
<b>2.4.2</b>	<b>Ejecución .....</b>	<b>39</b>
2.4.2.1	Técnicas de recolección de información .....	40
2.4.2.2	Aplicación de las técnicas.....	42
<b>2.4.3</b>	<b>Comunicación de Resultados e Informe de Auditoría .....</b>	<b>43</b>
<b>3</b>	<b>APLICACIÓN PRÁCTICA.....</b>	<b>45</b>
3.1	Planificación Preliminar .....	45
3.2	Planificación Específica .....	46
3.3	Papeles de Trabajo.....	47
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
4.1	CONCLUSIONES.....	77
<b>4.1.1</b>	<b>Objetivo General .....</b>	<b>77</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Objetivo Específico 1.....</b>	<b>77</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Objetivo Específico 2.....</b>	<b>78</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Objetivo Específico 3.....</b>	<b>78</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Objetivo Específico 4.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1.6</b>	<b>Objetivo Específico 5.....</b>	<b>79</b>

<b>4.1.7 Objetivo Específico 6.....</b>	<b>80</b>
4.2 RECOMENDACIONES .....	80
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de Objetivos y Metas .....	12
Tabla 2: Evaluación de Riesgos .....	32
Tabla 3: Riesgo Inherente .....	38
Tabla 4: Proceso de Ejecución de la Auditoría .....	40

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **TÍTULO:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A UNA EMPRESA FARMACEÚTICA  
MULTINACIONAL, CASO PRÁCTICO ÁREA DE SERVICIOS FINANCIEROS**

### **RESUMEN:**

La auditoría en primera instancia se encarga de revisar los reportes contables de una entidad, se le da una importancia alta ya que detecta fraudes y desvío de fondos.

Es por esto que la auditoría de gestión surge como la necesidad básica y fundamental para evaluar el desempeño y la gestión de las distintas áreas que conforman una entidad con respecto a políticas, procedimientos, objetivos, entre otros.

A través de esta auditoría de gestión se pudo conocer que dentro del área analizada existen fallas en la cadena de procedimiento de cada una de las sub áreas, lo que representa pérdida de recursos económicos y tiempo.

Al final se realizó el informe de forma detallada en el cual se determina las sugerencias y recomendaciones a ser aplicadas con su respectiva puesta en marcha y seguimiento de las tareas encomendadas y sugeridas por el investigador.

**PALABRAS CLAVE:** Auditoría de Gestión

## INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión constituye una herramienta clave en la cual se evalúa los procesos con el propósito de detectar debilidades y procedimientos erróneos con el fin de determinar mejoras a futuro y de esa manera incrementar la eficiencia y eficacia en las distintas para lograr los objetivos y metas de la alta gerencia.

Actualmente todas las entidades deben tener la mentalidad de cambio tanto posicional como estructural, para poder mantenerse en entornos variantes como el que vivimos actualmente, pese a esto, en personal joven ayuda a que esto se mantenga y así poder ofrecer a sus clientes tanto servicios como productos encaminados a liderar su satisfacción.

El proyecto presenta una revisión actual del entorno colaborativo de la farmacéutica y de forma específica el área de servicios financieros en la cual se determinará posibles fallas o errores en las distintas actividades de todos los procesos, así mismo determinar las razones por las cuales el personal encargado de un proceso en específico no cumple con los establecido en el manual de procesos.

La auditoría de gestión para el proceso de revisión del área de servicios financieros propondrá criterios de recomendación que demostrarán una adecuada opinión de mejora continua que permitan ligar la eficiencia con la eficacia de los procesos.

Esto se llevará a cabo con la finalidad de proporcionar una fuente de consulta ya que al manejar procesos internos se debería tener en cuenta la responsabilidad compartida de los procesos.

Para concluir, este trabajo de titulación sirve para demostrar que la auditoría de gestión es un mecanismo y herramienta muy confiable y necesaria que nos permite detectar procesos críticos que deben ser tratados y corregidos en marcha para evitar el desgaste de los niveles de eficiencia y rentabilidad.

## **1 ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Antecedentes**

Dentro del primer capítulo de este trabajo de titulación se dará a conocer aspectos que engloban al mercado farmacéutico del país, realizando la descripción del giro del negocio, sus objetivos generales y específicos, así mismo, su organización estructural y no muy alejado de esta investigación también se abordarán temas estratégicos tales como misión, visión, estrategias, principios y valores institucionales aplicadas a diario en las funciones; los cuales permitirán conocer hacia donde se encamina la farmacéutica en el largo plazo.

#### **1.1.1 Base Legal de la Empresa**

La farmacéutica es controlada y vigilada por diversos entes estatales, los cuales son:

- Superintendencia de Compañías. - Debe regirse a la Ley de compañías y todos sus incisos, así como a las Disposiciones Generales y Transitorias que le aplican a la Ley de compañías vigente desde el Registro Oficial N° 326 con fecha 25 de Noviembre del 1999 y su última actualización la cual se encuentra en el Registro Oficial Suplemento 249 con fecha de 20 Mayo del 2014.

- Servicio de Rentas Internas.- Debe regirse a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y todos sus incisos, así como a las Disposiciones Generales y Transitorias que le aplican a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno vigente desde el Registro Oficial N° 341 con fecha 22 de Diciembre del 1989 y su última reforma con fecha 31 de Diciembre del 2014 y también al Código Tributario cuya última modificación se encuentra en el registro Oficial Suplemento N° 405 con fecha 29 de Diciembre del 2014.
  
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: Debe regirse a la Ley de Seguridad Social publicada en el Registro Oficial N° 465 con fecha 30 de Noviembre del 2001.
  
- Ministerio de Relaciones Laborales: Debe regirse al Código del Trabajo publicado en el Registro Oficial N° 167 con fecha 16 de Diciembre del 2005.
  
- Ministerio de Salud Pública: Debe regirse a la Ley Orgánica de Salud publicada en el Registro Oficial N° 158 con fecha 8 de Febrero de 1871 principalmente en los que trata sobre todos los laboratorios farmacéuticos que vendan sus productos al sector público no lo podrán hacer a un precio inferior que al 15% entregado a farmacias y para fines legales y reglamentarios, son establecimientos farmacéuticos los laboratorios farmacéuticos, casas de representación de medicamentos, distribuidoras farmacéuticas y farmacias, que se encuentran en todo el territorio nacional y también en el Acuerdo

Ministerial N° 813 “Reglamento, Control y Funcionamiento Establecimientos Farmacéuticos” publicado en el Registro Oficial N° 513 con fecha 23 de Enero del 2009 cuya última modificación se efectuó el 28 de Febrero del 2015.

## **1.1.2 Objetivos de la Empresa**

### 1.1.2.1 Objetivo General

- Crecer como empresa y seguir proveyendo a todo el mundo productos innovadores de alta calidad para convertirnos en la empresa farmacéutica número uno a nivel mundial.

### 1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Ampliar nuestra línea, incursionando en la mezcla, producción y comercialización de productos farmacéuticos naturales y con tecnología ecológica.
- Mejorar el nivel humano y profesional siendo socialmente responsables.
- Desarrollar internamente a la empresa, para así mejorar la calidad de trabajo de sus empleados y a su vez los métodos de comercialización y ventas.

- Crecer de manera significativa en el mercado nacional y en un gran porcentaje en relación a la competencia, basándonos principalmente en los productos de venta libre.

## 1.2 La Empresa

### 1.2.1 Reseña Histórica

La farmacéutica es una de las 20 empresas farmacéuticas líderes en el mundo. Su casa matriz está ubicada en el distrito administrativo situado en la ribera izquierda, en la región vitivinícola, en el estado federal de Alemania, y tiene a nivel mundial 145 filiales y más de 43.000 empleados.

Desde su fundación esta empresa de propiedad familiar se ha dedicado a investigación y desarrollo (I+D), marketing y manufacturación de productos medicinales tanto para humanos como para animales.

La farmacéutica fue fundada el 30 de Julio de 1976 en la ciudad de Quito y desde el año 2005 pertenece a la Unidad Operativa Regional Sudamérica (ROPU) por sus siglas en inglés, la cual está conformada por los países de Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Fuera de este listado quedan los países de Bolivia por que en esta localidad no existe la empresa y Brasil por ser un país autosuficiente es considerado por separado de la Unidad Operativa Regional Sudamérica (ROPU).

La Región es un gran desafío para la farmacéutica, con este esquema de organización la entidad busca alcanzar una mejor asignación de recursos y un

mayor crecimiento en los negocios de la Compañía en la Región de América del sur.

Los productos comercializados en Ecuador se dividen en dos grupos, los de prescripción médica y los de venta libre, en Ecuador no se comercializan productos animales debido a su baja demanda.

- Prescripción médica

Los productos de prescripción médica están destinados a medicina general, especialidades y ámbito hospitalario.

La farmacéutica desarrolla medicamentos de primera generación que facilitan el apego al tratamiento y que ofrecen valor agregado a los pacientes. Día a día se logran innovaciones terapéuticas realizando grandes inversiones en la investigación y el desarrollo de medicamentos que dan respuesta a las necesidades médicas.

Este grupo se divide en varios sub grupos descritos a continuación:

- Área Cardiometabólica

Trayenta: Medicado para pacientes con diabetes tipo 2

- Área Respiratoria

Spiriva: Broncodilatador

- Área Genitourinaria

Secotex OCAS: Medicado para combatir problemas prostáticos

- Área Cardiovascular

Micardis: Antihipertensivo

Pradaxa: Anticoagulante

- Área sistema Nervioso Central

Mirapex: Antiparkinsoniano

- Venta Libre

Productos de venta directa en farmacias.

La farmacéutica comercializa una gran variedad de fármacos para el tratamiento de enfermedades o síntomas. Se los encuentra en diferentes categorías.

- Productos Naturales

Pharmaton: Multivitamínico

Venastat: Agente venoterapéutico

- Tos y Resfriados

Bisolvon: Mucolítico Expectorante

Mucosolvan: Mucolítico

- Gastrointestinal

Buscapina: Antiespasmódico

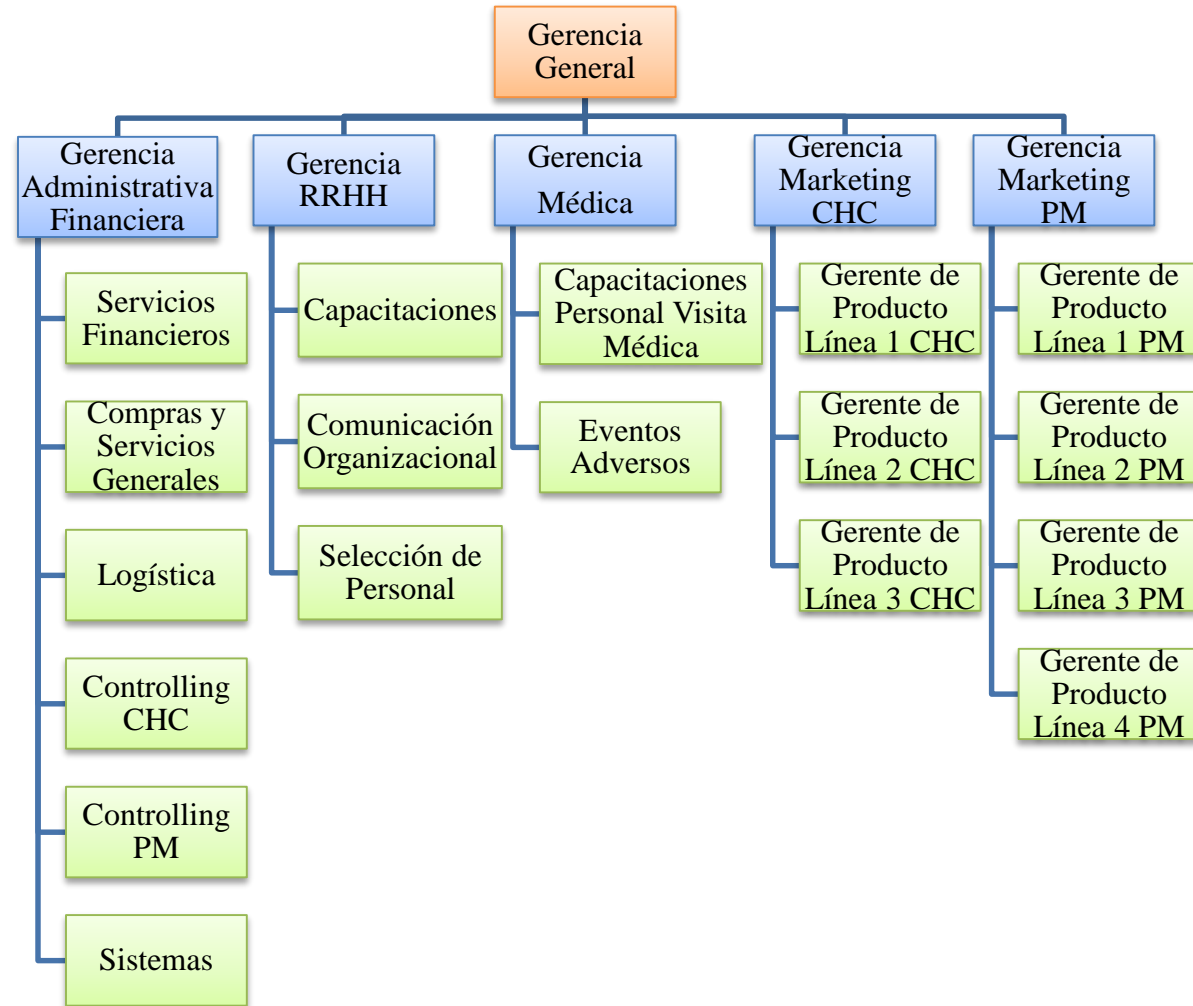
- Laxante

Dulcolax: Laxante

Fuente: Departamento de RRHH de la empresa, bitácora de planeación estratégica 2016

Elaborado por: Marco Carvajal

## 1.2.2 Organigrama de la Empresa



Fuente: Departamento de RRHH de la empresa, entrevista personal, Organigrama Estructural.  
Elaborado por: Marco Carvajal

### 1.2.3 Visión

De acuerdo a lo investigado en la planeación financiera 2016, la visión de la empresa es aportar Valor a Través de la Innovación. Estamos comprometidos con la actitud de cambio permanente que implica innovar, y con la creación de valor que buscamos al ofrecer mejores productos y servicios a nuestros clientes que satisfagan sus necesidades y excedan sus expectativas.

La visión de nosotros se sustenta en nuestra filosofía Liderar y Aprender los cuales son los criterios que gobiernan nuestra filosofía. Liderar significa promover aquello que pensamos e inspirar a los demás a hacer lo parecido, Aprender representa encontrar un suceso para hacer las cosas mirando a los demás y liderar al mercado en busca de entusiasmo.

Investigar y desarrollar fórmulas nuevas es un tema increíblemente costoso que lleva muchos años de trabajo arduo antes de que una nueva medicina pueda llegar al mercado. Lo que hace que la estrategia de investigación y desarrollo competitivo sea viable es el hecho de que después de desarrollar una fórmula nueva y probar su buen comportamiento y su seguridad, una vez hecho eso podemos patentarla, manteniendo los derechos exclusivos y vendiendo las dosis con una utilidad significativa. Las medicinas nuevas por lo general requieren grandes campañas publicitarias para encontrar su nicho en el mercado e incluso pueden encontrarse compitiendo directamente con medicinas ya establecidas que tratan la misma condición. Por ejemplo, la competencia es sumamente feroz en el mercado de las píldoras para el sencillo dolor de cabeza y el dolor muscular, lo

que significa que a cualquier recién llegado le va a ser difícil conseguir una participación en el mercado. No podemos prever el futuro con precisión; sin embargo, afrontaremos los cambios y los retos de forma activa y con mentalidad creativa, construyendo sobre nuestras experiencias y nuestros logros. Esto nos dará fuerza, guía y confianza para forjar nuestro futuro.

#### **1.2.4 Misión**

Desarrollar, fabricar y comercializar productos farmacéuticos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de médicos y pacientes, apoyados en el alto nivel profesional de nuestro recurso humano, bajo estrictos controles de calidad y orientado a la preservación del ambiente.

Fuente: Departamento de RRHH de la empresa, bitácora de planeación estratégica 2016

### 1.2.5 Objetivos y metas

**Tabla 1**

*Tabla de Objetivos y Metas*

Objetivo	Meta
Dispersar información de calidad y personalizada a los pacientes sobre cualquier tipo de medicamento.	Llegar al público no solo por medios televisivos o radiales, sino, brindar atención personalizada y directa a personas con dudas sobre la función de nuestros medicamentos.
Incrementar la participación de las farmacias en iniciativas de salud, educación sanitaria y promoción de la salud.	Buscar al final del periodo que las farmacias estén totalmente capacitadas en educación y vinculación con la sociedad en aspectos de salud.
Potenciar la formación de los visitantes médicos para la actualización sobre nuestros medicamentos y productos.	Llegar a ser los números uno en capacitación interna y de esta manera que los médicos visitados siempre se encuentren al día en información de nuestros medicamentos.
Potenciar el uso de nuevas tecnologías en todas nuestras áreas.	Suprimir procesos innecesarios y obsoletos con el fin de reducir tiempos muertos y de esta manera generar un mejor desempeño en cada una de las áreas.
Implementar un plan de Responsabilidad Social Corporativa.	Buscar organismos o entidades de ayuda en las cuales podamos implementar mejoras, procesos, sistematización y contribución para su desarrollo.

Fuente: Departamento de RRHH de la empresa, bitácora de planeación estratégica 2016

Elaborado por: Marco Carvajal

### 1.2.6 Políticas

Nos comprometemos a gestionar la Seguridad y Salud Ocupacional en todas sus actividades y dar cumplimiento a todas las disposiciones legales vigentes aplicables y a las normas incluidas en su Reglamento, con el fin de

garantizar una adecuada y oportuna prevención de riesgos laborales, accidentes y enfermedades ocupacionales incluyendo el establecimiento del mejoramiento continuo de los procedimientos y condiciones de trabajo, mediante un Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional.

Aseguraremos la disponibilidad de los recursos tanto económicos como técnicos necesarios para la consecución de resultados dentro de la gestión de seguridad y salud, además fomentará la capacitación y entrenamiento que permitirán promover el desarrollo de una cultura de prevención en todo el personal.

Esta política empresarial, será difundida y acatada por todo el personal y demás personas que de una u otra forma tengan relación con la empresa, y será actualizada periódicamente en virtud de cumplir las condiciones legales establecidas en la normativa nacional.

Fuente: Departamento de RRHH de la empresa, bitácora de planeación estratégica 2016

Elaborado por: Marco Carvajal

## **1.2.7 Estrategias**

### **1.2.7.1 Estrategia farmacéutica de investigación y desarrollo**

Explorar y crear medicamentos nuevos es muy oneroso y esto convoca a muchos años de trabajo. Lo que nos induce a que todo el entorno es atribuible y una vez desarrollado podemos patentarla, manteniendo los derechos exclusivos y expidiendo las dosis con una utilidad genuina. Las medicinas requieren de

análisis publicitarios para encontrar su nicho en el medio e incluso pueden encontrarse compitiendo directamente con medicinas ya establecidas que tratan la misma condición.

Por ejemplo, la competencia es sumamente feroz en el mercado de las píldoras para el sencillo dolor de cabeza y el dolor muscular, lo que significa que a cualquier recién llegado le va a ser difícil conseguir una participación en el mercado.

#### 1.2.7.2 Estrategia farmacéutica de producción de genéricos

Los productos farmacológicos son sencillamente productos moleculares. Con frecuencia, un químico puede adoptar varios rumbos para arribar al mismo fin. Cuando se trata de producción genérica, las entidades que desarrollan los filtros más eficientes de composición de compuestos medicinales que desean obtener las ganancias más abundantes.

Fuente: Departamento de RRHH de la empresa, bitácora de planeación estratégica 2016

Elaborado por: Marco Carvajal

### **1.2.8 Principios y valores institucionales**

- Trabajo en equipo

Trabajamos en equipo con rapidez y eficacia, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes.

- Compromiso

Estamos comprometidos con nuestra organización, brindando lo mejor de nosotros para el cumplimiento de los objetivos.

- Calidad

Damos lo mejor en nuestro trabajo, tratando de superar siempre las expectativas de nuestros clientes.

- Enfoque al cliente

Cumplimos con las promesas adquiridas con los clientes y trabajamos agregando valor a la empresa, creando una cultura de servicio.

Fuente: Departamento de RRHH de la empresa, bitácora de planeación estratégica 2016

## 2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

### 2.1 Análisis Interno

El análisis interno permitirá conocer las capacidades con las que cuenta la empresa y a su vez poder identificar sus fortalezas y debilidades pudiendo efectuar un diagnóstico interinstitucional mediante el levantamiento de información.

### 2.2 Análisis Externo

Describiremos la situación externa de la Empresa Farmacéutica, en el cual desarrollaremos el análisis de los impactos y variables tanto microeconómicas como macroeconómicas. En las microeconómicas encontramos clientes, proveedores y la competencia y por su parte en las macroeconómicas analizaremos los factores políticos, sociales, legales, económicos y tecnológicos.

#### 2.2.1 Influencias Macroeconómicas

Las influencias macroeconómicas se pueden utilizar para analizar todas las variables globales, las cuales en su gran mayoría pueden incidir en el entorno y la economía donde se desarrollan las actividades de la Empresa Farmacéutica, y son las siguientes:

### 2.2.1.1 Factor político

Al empezar la dolarización que tuvo lugar en el año 1999 la industria farmacéutica tomó un nuevo impulso ya que el cambio de moneda benefició progresivamente a la industria puesto que las negociaciones de compra e importación se las hacía en la misma moneda y el precio no se encarecía por realizar un tipo de cambio el cual perjudique indirectamente el precio final.

En materia política de salud el gobierno actual ha emprendido algunas acciones encaminadas a obtener mejoras en el cuidado de la salud de todos los ecuatorianos, y se podría decir que ha sido uno de sus logros más importantes, no obstante en los últimos trimestres las relaciones con el actual gobierno no son del todo beneficiosas para la industria tanto en producción como distribución y por ende para el mercado y consumidores finales ya que la actual administración ha colocado barreras a la exportación de medicamentos y quitado en gran parte el cupo para cada empresa farmacéutica obligando al consumidor a adquirir productos genéricos que en muchos casos no suministran la misma eficacia en los pacientes. El mercado farmacéutico es fundamental para el proceso de ajuste a la política de gobierno y es por esto que el actual gobierno busca tener más acceso directo a los productos fármacos y por ende busca suprimir enlaces con países claves para de esta manera producir internamente genéricos con empresas aliadas al estado y reducir de esta manera recursos para las multinacionales farmacéuticas en el país.

### 2.2.1.2 Factor legal

La Constitución Política de la República del Ecuador fue elaborada en ciudad Alfaro, Cantón Montecristi, Provincia de Manabí el 24 de julio de 2008 y fue sometida a Consulta Popular para la aprobación del pueblo ecuatoriano el 28 de septiembre de 2008, una vez aprobada fue publicada en el Registro Oficial N° 449 con fecha 20 de octubre de 2008, día desde el cual entró en vigencia. Consta de 444 artículos, los cuales están divididos en 9 títulos que a su vez se subdividen en capítulos, también se pueden encontrar disposiciones transitorias, disposiciones derogatorias y disposición final.

Se rige también por el código de la producción, pero para este tipo de empresa no existe ningún tipo de influencia legal más que las normales aplicables para todo tipo de empresas.

El código del trabajo, el cual en su marco legal establece que la empresa que tenga más de veinte y cinco empleados tiene la obligación de contratar al menos una persona con discapacidad en labores permanentes las cuales se consideren apropiadas en relación a su conocimiento condición física e intelecto mental.

### 2.2.1.3 Factor económico

Este año empezó con una fuerte recesión económica en todo el aspecto empresarial y mucho más complicado para el sector industrial farmacéutico por

varios cambios políticos que hay en el entorno socio económico y esto hace que la industria no sea lo suficientemente fuerte económicamente como años anteriores, cambios como el cupo de importación de medicamentos y las barreras arancelarias así como la fijación de precios la cual no permite una libre y legal competencia entre productores y de esta manera forzar un cambio drástico en la economía de las empresas. Se calcula que un 70% del total de las ventas reportadas al Ministerio de Salud provienen del sector privado y un 30% se los lleva el sector público. La inflación se mide de acuerdo al índice de precios del consumidor y durante el año 2016 en enero fue de 3.09% y en marzo cerró con 2.32% y la tendencia para los demás meses del año viene a la baja, es por esto que la economía en general para este año se viene complicada y con cambios drásticos en el aspecto financiero.

#### 2.2.1.4 Factor social

En el Ecuador y en el mundo entero en los últimos años se habla sobre Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSC) y esto nos lleva a que cada organización por más pequeña que esta sea tenga implementado un plan o programa para promover la educación y concienciación del cambio climático y social que afecta hoy en día a la sociedad en general. Por su parte la farmacéutica tiene establecido un plan anual de RSC en el cual se contempla llevar a cabo una vez al año un día miércoles entre los meses de mayo a julio una actividad de ayuda social corporativa la cual consiste en dirigirse a un establecimiento de

escasos recursos y ayudar a las personas en diferentes ámbitos. Este factor es muy importante para la organización ya que de esta manera también la farmacéutica crece no solo a nivel financiero, global, sino también en la parte más vulnerable que tiene una sociedad como lo es realizar actividades de socialización con los sectores excluidos.

#### 2.2.1.5 Factor tecnológico

En la actualidad el factor tecnológico es muy importante para la industria farmacéutica ya que de esta manera en la casa matriz de la organización se puede llevar a cabo más procesos de investigación y desarrollo (I+D) y profundizar en enfermedades catastróficas y enfermedades nuevas con el fin de buscar una mejor calidad de vida para los pacientes mediante la implementación y suministro de medicamentos confiables elaborados en laboratorios de alta calidad y seguridad. La empresa no tiene una planta de producción en el país y por este caso especial el factor tecnológico no se vería afectado.

#### 2.2.2 Influencias Microeconómicas

El análisis microeconómico comprende el estudio de la relación que existe entre la farmacéutica tanto con sus clientes, proveedores como competidores y de esta manera analizar qué impacto tienen estos en las actividades diarias.

### 2.2.2.1 Clientes

Son aquellas empresas o personas que compran o adquieren voluntariamente servicios y/o productos que necesitan ya sea para sí mismos o para un tercero. Ese es el motivo principal por el cual se crean y comercializan servicios productos dentro del mercado.

### 2.2.2.2 Proveedores

Es la empresa o persona que entrega, abastece un bien o un servicio a otra empresa, persona o comunidad. El término procede del verbo proveer, que significa suministrar lo necesario para un fin o propósito determinado.

En la farmacéutica el proveedor principal es la casa matriz ubicada en Alemania, de aquí los demás proveedores en un porcentaje mínimo son las sucursales de Argentina y México con productos que ellos fabrican y por su cercanía al país los costos de importación son más bajos. La empresa tiene proveedores externos para sus fines comerciales y giro del negocio ya que son necesarios para el funcionamiento diario de actividades como proveedores de suministros, internet, telefonía fija, servicios aeroportuarios y aduaneros.

### 2.2.2.3 Competencia

Son las empresas que ofertan un producto o servicio de la misma similitud o que tiene el mismo proveedor.

Para un correcto manejo en la toma de decisiones dentro de una organización que se desarrolle dentro del sector farmacéutico ecuatoriano es fundamental que consideremos los productos y sobretodo la competencia de genéricos que en la actualidad está tomando mucho mercado.

## 2.3 Generalidades de la Auditoría de Gestión

### 2.3.1 Definición

En base al análisis realizado se puede determinar que la auditoría de gestión está enfocada a inspeccionar la toma de decisiones y evaluarlas bajo criterios de eficiencia, eficacia y productividad, confrontando los resultados obtenidos como la veracidad de la información que está mostrando dichos frutos, contra estándares administrativos y gerenciales aceptados según los últimos desarrollos de las ciencias administrativas.

Observar la gestión de una compañía con una óptica externa al proceso garantiza tener mayor certidumbre al efectuar una evaluación objetiva de todo el sistema, en su funcionamiento y resultados y de la veracidad de la información que los está

reflejando, por lo tanto, es conveniente revisar si el sistema de gestión está funcionando, por un lado, y por otro, evaluar la calidad de los resultados y de la información que los soporta. Un control adecuado, coordinado con las demás actividades, disminuirá los problemas que debilitarían a cualquier organización como son la ineptitud en las decisiones estratégicas o tácticas, deficiente visión y olfato para determinar objetivos a corto y largo plazo, peligros inminentes de supervivencia, falta de un crecimiento adecuado, baja rentabilidad o pérdidas, escaso desarrollo tecnológico, negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia.

La auditoría de gestión se encarga de estudiar y evaluar el sistema de control interno, pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones, utiliza los estados financieros como un medio, promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, su trabajo se efectúa de forma numérica y puede participar en su ejecución profesionales de cualquier especialidad afín a la actividad que se audite. (Maldonado, 2001, p. 94)

Una Auditoría de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o indicar acciones correctivas. (Maldonado, 2001, pág. 95).

### 2.3.2 Importancia

Al momento de realizar la auditoría de gestión podemos localizar la necesidad de verificar el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa. Nos permite conocer a fondo los recursos para poder evaluarlos y de ser el caso modificarlos para mejorar los procesos internos de las organizaciones y de esta manera llegar a alcanzar la máxima eficiencia. (Armas, 2005, pág. 7)

Ayuda a la dirección de la empresa para que la administración sea desarrollada de manera más eficaz y eficiente, permite identificar deficiencias y posteriormente poderlas modificar en los procesos internos para de esta manera obtener un margen superior de rentabilidad y crecimiento empresarial. Permite conocer el nivel real de la administración de la empresa, es una herramienta que ayuda a asesorar a la gerencia y guía en la adaptación necesaria para fijar metas que pueden surgir en un contexto muy cambiante en la actualidad.

La auditoría de gestión refleja el nivel real de la administración y la situación actual de la empresa, evalúa el desempeño de la organización a través de seis enfoques principales como lo son:

- Economía.- Es la producción o adquisición al menor costo posible, con relación a los programas y planificación de la empresa y a las condiciones y opciones que se presentan en el mercado.
- Eficiencia.- Se refiere a la relación entre los servicios y bienes producidos o comercializados con los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas

y que la producción y la prestación de servicios sean ajustables a las mismas.

- Eficacia.- Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas propuestas por la empresa, se define cotejando lo hecho con los objetivos anteriormente establecidos.
- Ética.- Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta tanto individual como grupal, de los empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de la sociedad.
- Ecología.- Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de proyectos.
- Ergonomía.- Es considerado un aspecto vital en la Seguridad y Salud en el trabajo, aborda el complejo campo del trabajo y el equilibrio en la relación hombre-trabajo-salud. (Duran, 1996, pág. 5).

### **2.3.3 Evolución**

La auditoría en general existe desde la antigüedad, aunque no era conocida como la conocemos hoy y esto se debe a que no existían relaciones económicas complejas y mucho menos con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente ligado a la actividad netamente práctica y desde la composición artesanal de la

producción el auditor se limitaba a realizar simples revisiones de cuentas como las de compra y las de venta, cobros, pagos y otras funciones equivalentes con el objetivo de exteriorizar y descubrir operaciones fraudulentas y de la misma manera determinar si las personas que ocupaban cargos de responsabilidad fiscal y legal, en la entidad de control procedían de modo honrado, esto se desarrollaba con un análisis de cada una de las evidencias existentes.

Posteriormente durante algunos años los casos de estudio comienzan a variar y se desarrolla lo que en ese entonces se conocía como la mayor entidad y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología que para ese entonces no era mucho comparado con lo que es hoy en día, hace que las empresas manufactureras crezcan en gran volumen. En los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas solamente de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en el primer informe las cuentas de los auditores firmantes y en el segundo informe se realizaba una declaración del auditor.

Al cabo de un corto tiempo los propietarios de los negocios y empresas comienzan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos fijos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino también de los gerentes.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los

resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras. (Franklin, 2001, pág. 345).

“En el siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de registros escritos y pruebas de evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y Estados Unidos”. (Armada, 2006, pág. 24).

En la medida en que los avances tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizacionales de la empresa, la Auditoría se ha introducido en la gerencia y hoy por hoy se interrelaciona fuertemente con la administración, aparte, ha ampliado su objeto de estudio y ha sido motivada por las exigencias sociales, culturales y tecnológicos.

En su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

El interés por esta técnica lleva en el año de 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en la cual abordan el estudio de las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funcionalidades que intervienen en la operación de una organización. En el año de 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales para la ejecución de la Auditoría Administrativa y a finales de los años entre 1965 y 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto,

instrumentos y contenidos para aplicar la auditoría. De la misma manera se precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y se desarrollan los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

Para el año 1975, Theodore Cohn y Roy A. Lindberg desarrollan el marco metodológico para instrumentar y puesta en marcha una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel, en 1987, aborda el concepto de Auditoría Operacional, la evaluación de sistemas, la metodología para ser utilizada, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias lo que comúnmente hoy conocemos como carta a la gerencia con sus respectivas notas, mientras que John Williams Wingate señala como evaluar el comportamiento comercial de la empresa.

En los años 90, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otro tipo de auditorías, los enfoques de mayor impacto incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

Desde el comienzo la necesidad que se le plantea al administrador del negocio de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad como se plantearon de un inicio y si la empresa está focalizada alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que, además, la auditoría va de forma conjunta con la

administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado nace como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo Auditorías de alguna manera. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido registrada en la cuenta adecuada y por el valor real.

El propósito fundamental de estas primeras auditorías era el de detectar robos y determinar si las personas en cargos de confianza estaban actuando e informando de manera responsable y sincera.

Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno y el público en general, buscan información con el fin de juzgar la calidad administrativa del negocio.

Después de la revolución industrial la complejidad y el balance de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías implementaron mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, esto llevó al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos internos.

## **2.3.4 Ventajas y desventajas**

### 2.3.4.1 Ventajas

- Se la realiza dentro de la misma empresa.
- No se necesita tener un protocolo establecido para iniciar la revisión.
- Se tiene acceso a toda la información y documentación.
- Los fallos detectados son corregidos inmediatamente por personal interno.
- La lleva a cabo personal de la misma empresa.
- Usa procesos diseñados de acuerdo a la necesidad de la empresa.

### 2.3.4.2 Desventajas

- Los ejecutores no tienen independencia profesional a la vista del público.
- Los auditores internos senior pueden tender a magnificar los resultados en busca de mejores posiciones en la empresa.
- No tienen una buena remuneración en relación a los auditores externos.

## 2.4 Fases de la Auditoría de Gestión

### 2.4.1 Planificación

En esta fase se da a conocer todo el proceso de cómo se hacen las cosas en la organización, identificar los pasos, métodos y características requeridas para llevar a cabo la auditoría y medir los recursos técnicos, humanos, materiales y financieros realmente necesarios; los plazos de tiempo requeridos para llevar a cabo las comprobaciones y la definición de las actividades que se van a realizar.

El auditor diseña la estrategia de planificación estipulada en el cronograma de actividades y en los programas de trabajo, se compendia la evidencia de orientación necesaria para conocer las tareas de la entidad y su sistema de controles internos. (Armas, 2005, pág. 15).

En la fase de planeación de la auditoría, se precisarán los siguientes aspectos:

- Análisis organizacional para la auditoría de gestión
  - Visión sistémica de la organización
    - Análisis de factores internos
    - Análisis de factores del entorno
  - Visión estratégica de la organización.
    - Visión, misión, objetivos y metas

- Evaluación preliminar del control interno
- Plan de la auditoría
  - Objetivo y alcance de la auditoría
- Programas de auditoría
  - Definición de las actividades que se van a desarrollar
  - Tiempos estimados
  - Recursos de la auditoría organizados
- Evaluación de Riesgos

**Tabla 2**  
*Evaluación de Riesgos*

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>
Visita exploratoria para analizar la visión sistémica y estratégica de la entidad y el control interno.	Determinación del universo de análisis, conocimiento de la entidad y del control interno establecido en la misma.
Evaluación de los estándares de auditoría	Determinación de los riesgos: inherente, de control y de detección. Selección de las áreas que se van a evaluar.
Evaluación analítica para determinar objetivos y alcance de la auditoría.	Cronograma de trabajo, plan y programas de auditoría.

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Marco Carvajal

### Análisis organizacional para Auditoría de gestión

Conocer el negocio es más que entender las operaciones internas de la empresa y para esto el auditor debe desplegar una visión sistémica la cual trata sobre comprender a la entidad y su entorno, además debe lograr una visión estratégica,

analizar y comprender su misión, objetivos y metas, así como cualquier otro elemento que defina la estrategia de la organización para generar los productos o servicios que de ella se requieren. El auditor debe conocer y profundizar en las tareas de la organización y para ello debe consultar los archivos permanentes, realizar visitas preliminares para revisar la base de datos y demás actividades.

El fin del análisis organizacional es obtener una visión sistémica y estratégica de la organización auditada, permitiendo al auditor un conocimiento universal de la organización y su entorno, lo cual es de vital importancia para el desarrollo y ejecución de los siguientes pasos de la auditoría. Esta actividad se desarrolla mediante la búsqueda de información relevante sobre la organización auditada, a través de la aplicación de técnicas de auditoría. El análisis de esta información se beneficia con la evaluación y comprensión del sistema de control interno de la entidad para al final dar paso a la determinación de los componentes o áreas que serán objeto de examen durante la auditoría. Generalmente todo este análisis, que nos lleva a comprender y conocer la empresa auditada, se inicia en la entidad que llevará a cabo el proceso de auditoría.

El auditor, utilizando el archivo permanente y las bases de datos existentes, podrá encontrar la información necesaria para cumplir con la expectativa de entender el contexto global de la empresa, trabajo que posteriormente verifica y complementa en la propia organización. El éxito de un proceso de auditoría y de cualquier proceso en sí, está basado en el conocimiento y esto se logra a través de un buen sistema de información, por ello la razón de iniciar la etapa de planeación con la familiarización de la entidad a auditar.

#### 2.4.1.1 Evaluación preliminar del control interno

Está orientada a conocer la estructura y otorgar una visión inicial de los procesos de gestión que se deben controlar. El objetivo de trabajo del auditor en esta etapa es evaluar y probar el grado de la calidad y efectividad que el sistema de control interno de la entidad auditada tiene, esto con el propósito de confiar en la realización de las pruebas de auditoría. De esta manera, para el auditor, los sistemas de control interno de mayor naturaleza implicarán más confiabilidad y generarán una necesidad mínima de obtención de pruebas de auditoría. Por el contrario, los sistemas de control de menor calidad, generarán menos confiabilidad y consecuentemente, una mayor necesidad de aplicación de pruebas de auditoría. Cabe recalcar que las entidades implementan sus propios sistemas de control interno, como un proceso que aporta grados de seguridad razonable en la consecución de objetivos tales como:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas

#### 2.4.1.2 Elaboración del Cronograma de Trabajo

Todo el proyecto de auditoría tiene que ser planeado usando un cronograma de trabajo, el cual ayuda a incluir todas las actividades dentro de un tiempo razonable y con un número específico de horas por trabajar, a su vez el cronograma

permitirá ligar entre si las diferentes actividades de auditoría, algunas de ellas seguramente estarán basadas en los resultados de otras actividades y congruentemente deben ser elaboradas en la secuencia correcta.

Con referencia en la información sobre el tiempo asignado y las personas que lo realizarán se deberá determinar el tiempo por actividades sub actividades y proyecto de Auditoría según el periodo que se considere pertinente. Esta información permitirá preparar un resumen de las actividades que se van a realizar, el mismo que debe ser aprobado en sus niveles respectivos previo al inicio de la etapa de ejecución.

#### 2.4.1.3 Preparación del programa de Auditoría

Es la parte final del proceso de planificación de la auditoría de gestión, termina con la preparación y aprobación de los programas detallados que el auditor organizará con el fin de establecer la conexión entre objetivos y procedimientos a seguir en la fase de ejecución o trabajo de campo. Esto viene a ser un esquema lógico y secuencial por lo tanto no puede ser modificado e incluso permite el seguimiento y supervisión de labor. El propósito del programa de auditoría es generar un vínculo clave entre el desarrollo de los objetivos y de la conducta de un reporte sustentable.

Factores de consideración en los programas de auditoría de gestión

- Complejidad y tamaño

Los programas de auditoría generalmente incrementan el tamaño y la complejidad con procedimientos más detallados y con incrementos en el tamaño de la auditoría.

- Procedimientos detallados

Se requieren para asegurar la consistencia cuando distintas personas están realizando la misma auditoría en diversas locaciones.

- Ambiente de la auditoría

La predisposición de la gerencia o área que será auditada en caso de ser la primera afectará la manera en la cual se están desarrollando y aplicando los distintos procedimientos.

- Dispersión geográfica

La localización de los sitios a ser visitados afecta en gran medida al programa de auditoría.

El análisis organizacional contempla una evaluación de los factores internos de la organización, así como de los elementos de su entorno, también se refiere a una evaluación de los sistemas de operación y administración de la organización. Los sistemas de organización más considerados son planificación operacional, organización administrativa, bienes y servicios, personal, administración financiera, información y gerencia.

El propósito de la fase de planeación es conocer la entidad, identificar los pasos y métodos que se requieren para llevar a cabo la auditoría y determinar los recursos materiales, técnicos, humanos y financieros que en realidad son necesarios. Es preciso tener en cuenta los plazos de tiempo requeridos para llevar a cabo las comprobaciones y la definición de las actividades que se van a realizar.

#### 2.4.1.4 Evaluación del Riesgo de la Empresa

- Riesgo de Auditoría: “Posibilidad de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada o irreal por no haber detectado errores o irregularidades significativas las cuales cambiarían el sentido de la opinión en el informe”. (Slosse, 1990, pág. 487)

Debido a que toda organización se encuentra expuesta a riesgos, es muy importante que en toda entidad se garantice la correcta evaluación y determinación de los riesgos a los cuales están expuestos los procesos y las actividades, esto mediante procedimientos de control.

La auditoría debe ser planificada para de esta manera tener un conocimiento previo de las áreas que requieren mayor evaluación ya que pueden existir mayores riesgos a nivel general, esto se realiza a partir del criterio del auditor, la normativa y base legal, e identificar errores que afecten de forma significativa a la organización.

El riesgo de auditoría tiene los siguientes componentes de riesgo:

- **Riesgo Inherente.** - Es la susceptibilidad de que ocurran errores significativos en la información la cual no difiere de la existencia de sistemas de control. Relaciona la posibilidad de que existan errores de gran importancia en la información presentada por la entidad o en los estados financieros. Estos errores muy comúnmente son debido al sistema contable.

A continuación, se detalla un cuadro de relación entre la parte cualitativa y cuantitativa del riesgo inherente.

**Tabla 3**  
*Riesgo Inherente*

<b>Cualitativa</b>	<b>Cuantitativa</b>
Alto	> 60%
Moderado	40% - 60%
Bajo	< 40%

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Marco Carvajal

- **Riesgo de Detección.** - Consiste cuando los errores en un proceso sustantivo no son detectados por el auditor como por ejemplo un saldo de una cuenta o clasificación de transacciones las cuales podrían ser de importancia relativa, es decir, cuando los errores de control interno no los detecta tampoco el equipo de auditores. Para determinar el nivel de

este riesgo es necesario relacionarlos directamente con los procesos sustantivos de desempeño.

- Riesgo de Control. – Sucede cuando el sistema de control interno no ha detectado errores y también se encuentra fuera del rango de detección de los auditores. La existencia de bajos niveles de riesgo ayuda a mitigar el nivel de riesgo inherente detectado.

#### **2.4.2 Ejecución**

El propósito fundamental de esta fase es reunir la información necesaria que sirva de evidencia para determinar la efectividad de la gestión de la entidad, es donde el auditor desempeña la estrategia planificada en la fase anterior y que se concreta en el plan y los programas de auditoría y comprende actividades tales como:

- Aplicación de pruebas de control, analíticas y sustantivas para la recolección de evidencia.
- Representación y análisis de indicadores de gestión, de conformidad con la economía, la eficiencia y eficacia.
- Análisis y formulación de los hallazgos de auditoría.
- Evaluación de la evidencia cuantitativa y cualitativa obtenida de acuerdo con los métodos antes expuestos.
- Organización de los papeles de trabajo.
- Aprobación de los resultados con la administración.

**Tabla 4***Proceso de Ejecución de la Auditoría*

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>
Selección de la muestra a evaluar.	Determinación del universo de análisis.
Aplicación de los programas de auditoría, pruebas sustantivas y de cumplimiento, así como la recopilación de la evidencia.	Papeles de trabajo y evidencia.
Determinación de desviaciones.	Hallazgos de la auditoría.
Determinación de causa y efecto de los hallazgos.	Identificación de las posibles causas de los problemas y sus responsables.
Organización de la evidencia.	Papeles de trabajo y legajos.

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Marco Carvajal

#### 2.4.2.1 Técnicas de recolección de información

- Verbales. - Se obtiene información mediante indagaciones, dentro o fuera de la entidad, sobre los posibles puntos débiles de aplicación en los procedimientos, prácticas de control interno y otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.
  - Indagación. - consiste en la averiguación mediante la aplicación de entrevistas directas con el personal de la entidad cuyas actividades guarden relación con las operaciones de la misma.
  - Encuestas y Cuestionarios. - es la aplicación de preguntas que se relacionan con las operaciones realizadas por el ente auditado y sirve para conocer la verdad de los hechos y de las situaciones.

- Oculares. - Consisten en verificar de forma paralela y coherente la manera en que los responsables desarrollan y documentan los procesos mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades que son objeto de control. La técnica ocular nos permite tener una visión de la organización desde el punto de vista que el auditor necesita, es decir se basa en los procesos, la relación del entorno y las actividades diarias.
  - Observación: Es apreciar a simple vista las actividades que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso.
  - Confrontación: Detalla cuando se fija la atención en las operaciones realizadas por la empresa auditada y también en sus lineamientos informativos, normativos, técnicos y prácticos establecidos para descubrir relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
  - Revisión selectiva: Establece en el examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad que será evaluada en la ejecución de la auditoría.
  - Rastreo: Indica el seguimiento que se hace al proceso de una operación, con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución.
- Físicas. - Reconocimiento real sobre situaciones dadas en un tiempo y espacio determinado.
  - Inspección: Reconocimiento entre examen físico y ocular sobre situaciones, hechos, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades aplicando para ello otras técnicas como la indagación, observación, comparación, análisis y tabulación.

- Escritas. - Consiste en reflejar información importante para el trabajo del auditor, y se aplica de las siguientes formas:
  - Análisis: Se fundamenta en la separación de elementos que conforman una actividad o proceso con el propósito de establecer sus prioridades con los criterios de orden normativo y técnico.
  - Conciliación: consiste en confrontar información creada por diferentes unidades administrativas en relación con una misma operación y actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo cual permite determinar su validez y veracidad.
  - Confirmación: Corrobora la realidad, certeza y verdad de hechos y situaciones mediante información obtenida de manera directa.

#### 2.4.2.2 Aplicación de las técnicas

Conduce al desarrollo de destrezas y habilidades por los auditores y se emplean las siguientes:

- Entrevistas. - Son fuentes primarias de información para el grupo de auditoría y se debe tener en cuenta los siguientes puntos:
  - Selección de los entrevistados
  - Elaboración del calendario
  - Revisión de la información
  - Elaboración de preguntas específicas

Preguntas de la entrevista: Es la herramienta más valiosa para alcanzar los objetivos de la entrevista y la formulación debe llevar cosas básicas a tener en cuenta como el tipo de información que deseamos obtener tanto general como específica, el alcance de la información.

- Encuestas. - Son usadas para recolección de información, mediante un formato de cuestionario formado por preguntas. Sirve para indagar sobre algo determinado y medir variables dentro de la investigación en la cual se analice una población que reúna las condiciones requeridas.
- Intuición de Auditor. - Es la reacción ante la presencia de señales que inducen a pensar en la posibilidad de la existencia de fallas y errores. Se aplica frecuentemente por los auditores experimentados.

#### **2.4.2 Comunicación de Resultados e Informe de Auditoría**

Aparte de los informes parciales que se puedan emitir en el transcurso de la auditoría, se elaborará un informe final el cual revelará las deficiencias existentes, los hallazgos positivos y en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el valor 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.

Como tereas se llevará a cabo la redacción del informe de auditoría en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe y supervisor, con la participación de los especialistas. Comunicación de resultados en el cual el

borrador del informe antes de su emisión debe ser discutido en la Junta con los encargados del funcionamiento y los empleados de más alto nivel relacionados con la auditoría; esto le permitirá reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones y también permitirá que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

En el informe de auditoría de gestión se deberá expresar de forma clara, concreta y sencilla los problemas indicando sus causas y efectos, con mira a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. Contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría. Debe dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría que se originaron en un inicio, dar a conocer los resultados y presentar observaciones, conclusiones y recomendaciones objetivas.

### **3 APLICACIÓN PRÁCTICA**

La auditoría de gestión en todos los casos constituye un instrumento sustancial encarrilado a evaluar la gestión operativa y sus resultados, para de esta manera establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, ética, ecología, ergonomía en la planificación y control para uso de sus recursos y así constatar el cumplimiento de las disposiciones pertinentes, con el fin de demostrar la utilización más coherente de los recursos y mejorar las actividades.

#### **3.1 Planificación Preliminar**

El objetivo de esta auditoría es indagar la gestión interna de la empresa farmacéutica y de esta forma evaluar la gestión realizada por el control interno definiendo el cumplimiento de los objetivos, normas y políticas internas de cada área y así verificar si cumplen a los objetivos organizacionales. Al concluir la auditoría se emitirá un informe de Auditoría con los hallazgos, el cual incluirá conclusiones y recomendaciones en base a los resultados de la aplicación de indicadores de gestión.

La auditoría de gestión arrancará con la visita de reconocimiento para conseguir información de la organización en base a sus procesos y tener una óptica general de la gestión que se realiza en la organización. Esto facultará a realizar el programa general de auditoría para posteriormente emitir un reporte a la Gerencia sobre los hallazgos encontrados con un planteamiento de posibles soluciones y recomendaciones.

- Análisis interno

El análisis interno faculta instaurar la amplitud y la capacidad con la que cuenta la organización y de esta manera identificar sus debilidades y fortalezas mediante un diagnóstico interno sobre el cual se realizará el levantamiento de la información.

- Planificación

La auditoría de gestión cumplirá con los siguientes objetivos:

- Evaluación del control interno de la farmacéutica.
- Evaluar el grado de economía, eficiencia, eficacia, ética, ecología y ergonomía de las actividades de la empresa.
- Establecer áreas críticas y calificar el riesgo.
- Emitir el correspondiente informe que contendrá conclusiones y recomendaciones.

La finalidad de la auditoría de gestión a la farmacéutica es determinar el comportamiento de todas sus áreas, así mismo como de los procesos más importantes.

### 3.2 Planificación Específica

Dentro de la planificación específica se llevó a cabo el proceso de reconocimiento del área de servicios financieros, incluyendo narrativas y cuestionarios de conocimiento, esto nos sirvió para determinar de manera real las deficiencias del área antes mencionada y así poder recomendar y aconsejar procedimientos distintos para un mejor funcionamiento de los procesos internos del área.

<b>PT/1</b>
-------------

<b>1/4</b>
------------

**EMPRESA FARMACEÚTICA CIA. LTDA.  
MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN  
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

**OBJETIVO GENERAL**

Consiste en reunir la adecuada evidencia de auditoría sobre las aseveraciones presentadas en las diferentes áreas, con el fin de establecer la opinión profesional e independiente sobre la diligencia realizada en el área Administrativa y Financiera, asimismo de proporcionar a la alta gerencia un informe donde se constituyen las principales recomendaciones de control interno sobre la base de una muestra de transacciones debidamente seleccionadas durante la ejecución de su trabajo. Establecer el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y legales aplicables a los procesos.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Elaborar el Memorándum de planificación del trabajo de auditoría para asegurar que se presta la debida atención a las áreas más importantes, los problemas potenciales son reconocidos y el trabajo es completado en forma libre. Además de ejecutar una apropiada asignación de trabajo a los diversos auxiliares y para la coordinación del trabajo, realizado por otros auditores y expertos.

Presentar a la Junta General y a la Alta Gerencia el informe con las respectivas conclusiones y recomendaciones del auditor independiente sobre la gestión de la organización.

**DATOS GENERALES DEL CLIENTE**

La farmacéutica tiene su domicilio matriz en el estado federal de Alemania y su sucursal en nuestro país está ubicada en la ciudad de Quito. Su objeto es la comercialización y venta de productos farmacéuticos.

<b>PT/1</b>
-------------

<b>2/4</b>
------------

## **RIESGOS DEL NEGOCIO**

La economía del país en el año 2016 se incrementó en un 0,40%, según el Banco Central del Ecuador. La economía ecuatoriana es relativamente pequeña, exportadora de materia prima, sensible del entorno internacional e inequitativa. La ejecución de las organizaciones se relaciona con la evolución de la economía del país, por lo que un análisis de la situación macroeconómica ayuda a poner en contexto la situación y los resultados del sector privado. La venta y comercialización de productos farmacéuticos en el Ecuador ha sufrido variaciones debido a varios cambios por parte del poder ejecutivo y legislativo.

## **FACTORES DE RIESGO**

Se llevará a cabo la auditoría preliminar en las instalaciones de la entidad, con el fin de establecer el sumario continuo de auditoría y obtener el conocimiento y evaluación del sistema de control interno de la compañía. El diseño, implantación y desarrollo del sistema de control interno de la farmacéutica es responsabilidad del Directorio conjuntamente con la Gerencia General.

El auditor realiza un análisis y estudio de dicho sistema solamente en los aspectos que se refieren a los controles claves en los que se pretende confiar para los efectos de determinar la oportunidad, naturaleza y extensión de las pruebas.

## **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La auditoría de gestión aplicada a la empresa farmacéutica en el período terminado al 31 de diciembre del 2016 toma en consideración lo siguiente:

1. Solicitar manuales, políticas, planificación estratégica.
2. Identificar los procedimientos establecidos.
3. Verificar los documentos físicos de la empresa.
4. Determinar que el control debe estar probado con las actividades y objetivos cumplidos.

## **NATURALEZA, OPORTUNIDAD Y ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS**

El examen del área de servicios financieros en la farmacéutica correspondiente al periodo finalizado al 31 de diciembre del 2016, se realizará de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), las cuales incorporan pruebas selectivas a los procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo con las circunstancias y estructura de la organización.

<b>PT/1</b>
-------------

<b>3/4</b>
------------

El directorio y la Gerencia General son los únicos responsables por el diseño, esquematización y operación de los sistemas de control interno administrativo y contable, de localizar irregularidades, fraudes y otros errores comunes. En consecuencia, la persona encargada de la auditoría no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas o incumplimiento intencional por parte de los Administradores, Directores, Funcionarios y Empleados de la farmacéutica.

El enfoque del trabajo del auditor pone énfasis en el conocimiento de las operaciones de la farmacéutica y se basa en métodos que van de lo general a lo particular. La idea central es identificar aquellos aspectos que son importantes en cada una de las áreas bajo examen y concentrar en ello la mayor atención y predisposición. El propósito del enfoque anteriormente mencionado es usar los procedimientos de auditoría que conduzcan de la manera más eficiente y eficaz a la formación de una opinión y crítica profesional.

De igual forma existen determinados factores claves implicados en el alcance de ese gran objetivo como lo son:

- Participación activa del socio y gerente a cargo en la planificación, ejecución y control de los trabajos, utilizándose así el mayor potencial de experiencia de la firma.
- Definición clara de objetivos específicos e identificación de los riesgos inherentes para cada una de las áreas.
- Programas de trabajo a la medida para la farmacéutica, siguiendo el mejor camino para alcanzar los objetivos específicos determinados, al mismo tiempo que se minimizan los riesgos detectados.

En contexto, nuestro trabajo está orientado a un uso dosificado del tiempo sin que ello haga peligrar la calidad de la auditoría.

## **PROGRAMA DE TRABAJO**

El programa de trabajo preparado toma en cuenta las circunstancias particulares de la farmacéutica, entre ellas la naturaleza y amplitud de la organización, las políticas establecidas por la dirección, el control vigente y la finalidad del examen de auditoría.

Este programa tiene como base la determinación de riesgos de auditoría por segmentos para cada una de las áreas de la organización, la definición de los objetivos de auditoría y la determinación de las pruebas necesarias para cumplir con los objetivos. Esto permite consolidar el esfuerzo en aquellas áreas en que es necesario y reducirlo al mínimo posible donde la materialidad o el margen de error resultaran bajos.

Para los componentes de auditoría donde los riesgos son relativamente bajos y existe una alta probabilidad de que el sistema de control interno sea confiable se reduce el nivel de vigor de auditoría probando los componentes en forma rotativa.

**PT/1**

**4/4**

El plan de auditoría para la farmacéutica incorpora el análisis de las actividades cumplidas con eficiencia y eficacia y la obtención de los elementos de prueba se realizan mediante la aplicación en forma selectiva, es decir, en base a muestras de procedimientos de auditoría, que deberá comprender en términos generales lo siguiente:

- Relacionar los resultados obtenidos con lo planificado.
- Verificación de la planificación estratégica planteada y de los procedimientos de control interno.
- Pruebas de cumplimiento de objetivos y metas establecidas.
- Examen de documentos fundamentales en la gestión de la farmacéutica como son actas de reuniones, contratos, escrituras.
- Revisión de los aspectos impositivos de la farmacéutica de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Debido a que nuestra auditoría se efectúa en base a pruebas de selección, no debe entenderse que los procedimientos antes mencionados se aplican al 100% de las partidas, sino hasta el alcance que se considera necesario.

### **PROGRAMACIÓN CRONOLÓGICA DE LA AUDITORÍA**

La ligereza y cumplimiento del plan de auditoría dependerá de que tanto los análisis y los detalles necesarios para la ejecución de las tareas de auditoría y los registros de la farmacéutica estén completos y correspondan a la información de gestión definitiva.

Se tratará de detectar problemas de auditoría con la mayor antelación para permitir que se adopten las medidas necesarias.

Para dar inicio a la auditoría se realizará un breve análisis de los aspectos generales de la empresa para esto se utilizará un Cuestionario de Aspectos generales de Control Interno.

Atentamente,

Marco Carvajal

**Elaborado por:** Marco Carvajal

**Fecha:** 05/04/2017

**Revisado por:** Dr. Efraín Becerra, Mgtr

**Fecha:** 10/04/2017

PT/2
------

1/2
-----

**EMPRESA FARMACEÚTICA CIA. LTDA.**  
**NARRATIVA DE VISITA A LAS INSTALACIONES**  
**PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

Departamento: Gerencia General

Entrevistado: Ing: JA

Fecha y Hora de la Visita: 11 de Abril del 2017 a las 09:45am

Se lleva a cabo la visita a las instalaciones de la empresa. Al acceder al edificio en la garita de seguridad me pidieron la cédula para poder anunciarme a la recepción de la empresa, me proporcionaron una tarjeta para poder colocar en el ascensor el piso al cual me iba a dirigir, al llegar al piso donde la farmacéutica tiene sus instalaciones existe una puerta de vidrio templado con acceso solo con huella dactilar para empleados y para visitas tuve que anunciarme nuevamente por el citofono para poder ingresar. Todos los colaboradores estaban trabajando de manera normal en sus diversas actividades, en puestos limpios y con sus respectivas herramientas. El horario de trabajo es desde las 8:30 am hasta las 5:30 pm incluido una hora de almuerzo.

**Gerencia General:** El Gerente es el administrador de la empresa, quien está a cargo del correcto funcionamiento de la organización. Tiene un espacio físico adecuado con baño propio y una mini sala de reuniones para 10 personas para el desarrollo de todas sus actividades, el cual está ubicado en el ala norte de la oficina con vista al parque la carolina.

**Área Administrativa Financiera:** Esta área está ubicada en el ala sur de la oficina y comparte superficie con el área de recursos humanos por ende tiene un espacio físico reducido para sus asistentes ya que para el Gerente de área y Jefes de las distintas sub áreas como son Servicios Financieros, Compras y Servicios Generales, Logística, Controlling y Sistemas tienen asignado una oficina relativamente grande por lo cual no existe una adecuada distribución física.

**Área de Recursos Humanos:** El área tiene un espacio físico estupendo ya que en esta área actualmente trabajan la Gerente y una pasante, esto hace que no se vean envueltos en problemas por su espacio físico ya que, de ser el caso, si en algún momento el área es reubicada no tendrían problemas.

**Área de Gerencia Médica:** esta área está ubicada en el ala norte a pocos pasos de la entrada principal, y tiene un espacio adecuado ya que son solo 2 personas más el Gerente las que conforman esta área.

<b>PT/2</b>
-------------

<b>2/2</b>
------------

**Área de Marketing:** Tanto la Gerencia de Marketing PM (Productos de Prescripción Médica) y CHC (Productos de venta libre al consumidor) se ubican en el ala norte de la oficina, el cual está distribuido de una manera muy adecuada ya que en las instalaciones laboran los gerentes de producto solamente y existe una parte de escritorios para uso común un tanto reducida para los visitantes médicos, pero esto no representa un problema ya que se considera que ellos el 95% de su trabajo lo realizan fuera de la oficina y acuden a las instalaciones únicamente para reuniones o para entregar alguna documentación.

**Área de Cafetería:** El área de cafetería se encuentra actualmente renovada y tiene como principal atractivo una maquina dispensadora de café, chocolate, aguas aromáticas, totalmente gratis para sus empleados y para personas que acuden a reuniones.

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 11/04/2017
<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 17/04/2017

PT/3

1/2

**EMPRESA FARMACEÚTICA CIA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CUESTIONARIO PRELIMINAR**

N°	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
<b>GENERALIDADES</b>		
1	Razón Social	Empresa Farmacéutica Cia. Ltda.
2	Dirección Principal	Quito, Av. de los Shyris NXX y Eloy Alfaro
3	Teléfono	023-9XX-900
4	Actividad Principal	Venta al por mayor de productos farmacéuticos y medicinales
5	Nombre de los principales funcionarios de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General: JA</li> <li>• Gerente Administrativo Financiero: JV</li> <li>• Gerente Recursos Humanos: MR</li> <li>• Gerente Médico: EC</li> <li>• Gerente Marketing CHC: GU</li> <li>• Gerente Marketing PM: LB</li> </ul>
6	Objetivo social de la compañía	Creada para vender al por mayor productos farmacéuticos y medicinales
7	Capital Pagado	\$ 2'175.809,00
8	Registro Único de Contribuyentes	179028XXXX001
9	IESS	Al día
10	Cámaras de Afiliación	Cámara Ecuatoriana Alemana
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
11	Organigramas	La organización cuenta con organigramas tanto estructural como funcional
12	Manuales de Procedimientos	Si cuenta con manuales de procedimientos y normas para cada una de las diferentes áreas
13	¿Existe una división adecuada de las atribuciones de mando y responsabilidades? Está definida en gráficos o manuales?	Mediante la estructura organizacional se indica la responsabilidad de cada área
14	Planificación de actividades	Si existen, planificación de las áreas: Gerencia, Administrativa Financiera, Marketing y Recursos Humanos

PT/3

2/2

**ESTADOS FINANCIEROS**

15	¿Cuál es el total de activos, pasivos y capital contable, ingresos anuales, gastos y utilidades?	A.- \$ 21'096.803,95 P.- \$ 15'408.902,15 Cap.- \$ 2'175.809,88 I.- \$ 32'872.794,64 Gas.- \$ 21'151.563,24 Ut.- \$ 725.931,85
16	¿Créditos que haya obtenido en los últimos años?	Ninguno
17	¿Se dispone del servicio de comisarios?	No

**CONTABILIDAD**

18	¿Sistema computarizado?	Si
19	¿Nombre?	AX
20	¿Licencia de uso?	Si
21	¿Dispone de departamento de sistemas?	Si
22	¿Existe un catálogo de cuentas en uso?	Si
23	¿Existe un sistema definido de costos?	No
24	¿Método de valuación de inventarios ?	Método promedio ponderado
25	¿Se preparan mensualmente estados financieros?	Si

**SITUACIÓN ACTUAL****CONTABLE**

26	Fecha de los últimos Estados Financieros	31/03/2017
27	Diario	Si
28	Mayor	Si
29	Inventarios	Si
30	Balances	Si
31	Registro de aumentos y disminuciones de capital	No
32	Registro de accionistas	Si
33	Últimas conciliaciones bancarias	31/03/2017

**FISCAL**

34	Declaración anual del impuesto a la renta	Si
35	Declaraciones mensuales del IVA	Si
36	Pago participación utilidades de los trabajadores	Si
37	Pago de los impuestos municipales	Si
38	Informe obligaciones tributarias	Si
39	Es contribuyente especial	Si

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 11/04/2017
--------------------------------------	--------------------------

<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 17/04/2017
-----------------------------------------------	--------------------------

PT/4

1/1

**EMPRESA FARMACEÚTICA CIA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
NORMATIVA Y LEGISLACIÓN**

N°	INFORMACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>NORMATIVA</b>				
1	Escritura de Constitución	X		
2	Nombramientos	X		
3	Misión, Visión, Objetivos, Estrategias	X		
4	Leyes y códigos que rigen la creación de la Organización	X		Ley de Compañías, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Código del Trabajo, Ley de Seguridad Social, Ley Orgánica de Salud
5	Tratados y convenios	X		Confidencial
6	Reglamentos e instructivos de aplicación	X		Reglamento Interno
7	Normas Nacionales e Internacionales	X		NIC´S, NIIF´S
<b>ADMINISTRATIVA</b>				
8	Organigramas	X		
9	Manuales de organización		X	
10	Manuales de procedimiento	X		
11	Manual contable	X		Confidencial
12	Políticas		X	
13	Nómina del Personal	X		
<b>FINANCIERA</b>				
14	Presupuesto Anual	X		Confidencial
15	Análisis financiero	X		
16	Estados Financieros	X		2016
<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal			<b>Fecha:</b> 11/04/2017	
<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr			<b>Fecha:</b> 17/04/2017	

PT/5
------

1/1
-----

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
NARRATIVA IMPUESTOS**

Nombre del personal entrevistado: PJ

Cargo del personal entrevistado: Asistente Cuentas por Pagar

El sistema contable de la empresa nos permite general de manera directa un archivo para subirlo en línea con la información para el formulario 104 de IVA, el cual es generado y posteriormente verificado por el asistente para determinar que los valores generados en el archivo en línea sean los correctos y de esta manera no usamos el DIMM Formularios para el formulario 104 y así generamos un ahorro de tiempo significativo. Para el ATS se cumple con el mismo proceso de verificación y generación, pero para la información del 103 el sistema genera un reporte de valores por casilleros los cuales son verificados con los mayores y posterior a esto son ingresados de firma directa en el sistema del SRI como así lo requiere este ente de regulación. Toda esta información es generada por el asistente de servicios financieros y es subida al sistema por el Jefe de Servicios Financieros para de esta manera verificar que todo esté desarrollado de la forma correcta y no cometer errores. Una vez que la información se encuentra declarada los valores son debitados de la cuenta de la empresa y el formulario, el comprobante de pago y el débito del banco son impresos y archivados para respaldo.

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 19/04/2017
<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 24/04/2017

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**ÁREA: SERVICIOS FINANCIEROS - IMPUESTOS**

<b>P/T 6</b>
<b>1/1</b>

Nombre del personal entrevistado: PJ  
 Cargo del personal entrevistado: Asistente Cuentas por Pagar

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Existen políticas para la ejecución de los procesos relacionados con impuestos?	X		1	1	
2	¿Estas políticas son comunicadas formalmente y divulgadas en forma oportuna y correcta al personal del área?		X	1	0	
3	¿Se llevan a cabo procedimientos de control de ejecución y cumplimiento de políticas?		X	1	0	
4	¿Se da cumplimiento con los requerimientos establecidos con los Organismos de control?	X		1	1	
5	¿Las declaraciones de impuestos y los anexos transaccionales se realizan en las fechas de vigencia para su presentación?	X		1	1	Se realizan días antes de la fecha de vencimiento
6	¿El asistente de cuentas por pagar, encargado de la parte tributaria de la compañía se capacita periódicamente en temas tributarios?		X	1	0	
7	¿Los impuestos son declarados sin ningún tipo de error?	X		1	1	
8	¿Se han pagado multas y/o intereses por faltas reglamentarias como pueden ser de presentación o declaración de impuestos?		X	1	1	
9	¿Se han recibido notificaciones por parte del Servicio de Rentas Internas?	X		1	1	No por faltas reglamentarias sino por pedido de información
10	¿La declaración de impuesto a la renta se realiza dentro de los plazos establecidos?	X		1	1	Se realizan días antes de la fecha de vencimiento
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>7</b>	

<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>	<b>CT=</b>	<b>7</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>	<b>PT=</b>	<b>10</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA:CT/PT x 100</b>	<b>NC=</b>	<b>70%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO CONTROL:100% - NC</b>	<b>RC=</b>	<b>30%</b>

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

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 19/04/2017
<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 24/04/2017

PT/7
------

1/1
-----

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
NARRATIVA CARTERA**

Nombre del personal entrevistado: FS

Cargo del personal entrevistado: Asistente Cuentas por Cobrar

La persona encargada de cuentas por cobrar en nuestra área es la que al final del periodo mensual genera un reporte del sistema con el listado de cartera vigente, la analiza y envía el reporte al jefe de servicios financieros para su aprobación, este reporte es devuelto al encargado para que realice la gestión de cobro respectivo a las entidades que se encuentran en mora.

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 19/04/2017
--------------------------------------	--------------------------

<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 24/04/2017
-----------------------------------------------	--------------------------

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**ÁREA: SERVICIOS FINANCIEROS - CARTERA**

<b>P/T 8</b>
<b>1/1</b>

Nombre del personal entrevistado: FS  
 Cargo del personal entrevistado: Asistente Cuentas por Cobrar

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Existen políticas para la ejecución de los procesos de cartera?	X		1	1	
2	¿Estas políticas son comunicadas formalmente y divulgadas en forma oportuna y correcta al personal del área?		X	1	0	
3	¿Se llevan a cabo procedimientos de control de ejecución y cumplimiento de políticas?		X	1	0	
4	¿Se investiga según documentación presentada por los clientes, previo a emitir la autorización de crédito?	X		1	1	En la mayoría de los casos no se investiga
5	¿Se concilian periódicamente los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente?	X		1	1	
6	¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?	X		1	1	
7	¿Se tiene un archivo secuencial de clientes con direcciones, teléfono, entre otros?		X	1	0	
8	¿Se realiza una confirmación periódica por escrito mediante el envío de los estados de cuenta de los saldos por cobrar a los clientes?		X	1	0	
9	¿Se generan las provisiones para incobrables de acuerdo al análisis de la cartera y disposiciones legales?	X		1	1	
10	¿Cuenta con algún tipo de sistema contable para el manejo de la información de cartera?	X		1	1	Microsoft Dinamics AX
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>6</b>	

<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>	<b>CT=</b>	<b>6</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>	<b>PT=</b>	<b>10</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA:CT/PT x 100</b>	<b>NC=</b>	<b>60%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO CONTROL:100% - NC</b>	<b>RC=</b>	<b>40%</b>

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

**Elaborado por:** Marco Carvajal

**Fecha:** 19/04/2017

**Revisado por:** Dr. Efraín Becerra, Mgtr

**Fecha:** 24/04/2017

PT/9
------

1/1
-----

## AUDITORÍA DE GESTIÓN NARRATIVA PROVEEDORES

Nombre del personal entrevistado: PJ

Cargo del personal entrevistado: Asistente Cuentas por Pagar

La selección de proveedores es manejada por nuestra área, ya que aquí se concentra el total de los pagos realizados hacia ellos, el proceso empieza desde que un área en específico de la compañía desea contratar algún servicio o comprar un bien, de esta manera dicha área envía un requerimiento a la Gerencia Administrativa y Financiera haciendo el pedido formal, de esta manera la Gerencia nos envía a su vez a nosotros el requerimiento previamente aprobado para la creación del proveedor en el sistema contable, luego que el departamento de compras empiece las negociaciones y una vez que tengan lista la compra nos llega la factura ya sea de forma física o electrónica, posterior a esto procedemos a la verificación de datos y valores, una vez que se encuentra todo correcto procedemos al registro contable.

El pago a cada proveedor depende de las condiciones previamente establecidas en la negociación y lo cual se encuentra en el formulario de creación de proveedor y necesariamente se encuentra registrado en el sistema, los plazos pueden ser al contado, 8 días, 15 días, 30 días y un plazo máximo de 45 días.

Cada semana el encargado de pagos genera un reporte directo desde el sistema y de esta manera el Jefe de Servicios Financieros aprueba todos los registros y posteriormente se carga la información en el banco para su pago, en este paso de igual manera el Jefe de Servicios Financieros aprueba vía token los pagos y estos en cuestión de segundos son acreditados a los proveedores.

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 19/04/2017
<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 24/04/2017

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**ÁREA: SERVICIOS FINANCIEROS - PROVEEDORES**

<b>P/T 10</b>
<b>1/1</b>

Nombre del personal entrevistado: PJ  
 Cargo del personal entrevistado: Asistente Cuentas por Pagar

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Existen políticas para la ejecución de los procesos respecto a proveedores?	X		1	1	
2	¿Estas políticas son comunicadas formalmente y divulgadas en forma oportuna y correcta al personal del área?		X	1	0	
3	¿Se llevan a cabo procedimientos de control de ejecución y cumplimiento de políticas?		X	1	0	
4	¿Los plazos de pagos a proveedores se ejecutan de acuerdo a la negociación?	X		1	1	
5	¿Las facturas son contabilizadas dentro de los 5 días posteriores a su recepción?		X	1	0	Algunas demoran mas tiempo debido a inconsistencias desde el área generadora de la compra
6	¿Se verifica el retiro de las retenciones emitidas por la compañía por parte del proveedor?	X		1	1	Al cierre de cada mes
7	¿Cuenta con algún tipo de sistema contable para el manejo de la información del departamento?	X		1	1	Microsoft Dynamics AX
8	¿Existe una adecuada segregación de funciones en cuento a autorización, registro y custodia en el departamento de Servicios Financieros: (Contabilidad - Impuestos - Tesorería)	X		1	1	Cada asistente tiene funciones individuales
9	¿Entregan al área de Servicios Financieros únicamente las facturas debidamente autorizadas y que cumplan con todas las condiciones legales?		X	1	0	Algunos departamentos incurren en errores repetidas veces
10	¿Existe una base de registro de proveedores calificados?	X		1	1	Algunos departamentos incurren en errores repetidas veces
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>6</b>	

<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>	<b>CT=</b>	<b>6</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>	<b>PT=</b>	<b>10</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: CT/PT x 100</b>	<b>NC=</b>	<b>60%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO CONTROL: 100% - NC</b>	<b>RC=</b>	<b>40%</b>

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

**Elaborado por:** Marco Carvajal **Fecha:** 19/04/2017  
**Revisado por:** Dr. Efraín Becerra, Mgtr **Fecha:** 24/04/2017

PT/11
-------

1/1
-----

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
NARRATIVA PAGO NÓMINA**

Nombre del personal entrevistado: XR

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Servicios Financieros

La Gerencia de Recursos Humanos los últimos 5 días de cada mes envía de manera confidencial al Jefe de Servicios Financieros la información de roles de pago tanto de personal en relación de dependencia y en otro anexo la información de pasantes, una vez verificada la información por el Jefe de Servicios Financieros éste entrega el archivo al encargado de subir la información a la página del banco donde posteriormente es aprobado el pago y todos los servidores tienen su sueldo el último día hábil del mes y de esta manera cumplimos con el pago a tiempo.

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 19/04/2017
<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 24/04/2017

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**ÁREA: SERVICIOS FINANCIEROS - PAGO NÓMINA**

<b>P/T 12</b>
<b>1/1</b>

Nombre del personal entrevistado: XR  
 Cargo del personal entrevistado: Jefe de Servicios Financieros

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Existen políticas para la ejecución de los procesos relacionados con el pago de nómina?	X		1	1	
2	¿Estas políticas son comunicadas formalmente y divulgadas en forma oportuna y correcta al personal del área?		X	1	0	
3	¿Se llevan a cabo procedimientos de control de ejecución y cumplimiento de políticas?		X	1	0	
4	¿Se da cumplimiento con los requerimientos establecidos con los Organismos de control?	X		1	1	
5	¿Cuenta con algún tipo de sistema contable para el manejo de la información del departamento?	X		1	1	Microsoft Dinamics AX
6	¿Existe una adecuada segregación de funciones en cuento a autorización, registro y custodia en el departamento de Servicios Financieros: (Contabilidad - Impuestos - Tesorería)	X		1	1	Cada asistente tiene funciones individuales
7	¿Los roles de pago y roles de beneficios sociales se elaboran oportunamente?	X		1	1	
8	¿Los pagos de sueldos se realizan en las fechas establecidas por la ley?		X	1	0	Los pagos a pasantes demoran algunos días mas por motivos de autorizaciones
9	¿ Los pagos por aportes al IESS son realizados dentro de los plazos establecidos?	X		1	1	
10	¿ Se realizan descuentos al personal por conceptos de comisaratos, almacenes u otros?		X	1	1	La empresa no tiene beneficios extras en los roles de pago
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>7</b>	

<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>	<b>CT=</b>	<b>7</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>	<b>PT=</b>	<b>10</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA:CT/PT x 100</b>	<b>NC=</b>	<b>70%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO CONTROL:100% - NC</b>	<b>RC=</b>	<b>30%</b>

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

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 19/04/2017
<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 24/04/2017

PT/13

1/1

## AUDITORÍA DE GESTIÓN NARRATIVA PAGOS AL EXTERIOR

Nombre del personal entrevistado: XR

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Servicios Financieros

Los pagos al exterior en su gran mayoría se realizan a nuestra casa matriz y a diferentes filiales como lo son principalmente argentina y México. El proceso se da cuando la empresa realiza una importación de inventario desde estos países y posteriormente a eso se genera una orden de pago a 45 días después de la compra. Los pagos internacionales los realizamos con un proceso más sugestivo y cuidadoso con un amplio panorama de aprobaciones ya que todo debe salir de forma correcta para que el pago se genere sin inconvenientes, una vez que el encargado de generar el reporte semanal de pagos nos indica que tenemos pagos al exterior y como primer paso revisa y aprueba el jefe de servicios financieros, posterior a esto el reporte es enviado a la gerencia administrativa financiera el cual una vez revisado aprueba y es enviada todo el proceso de aprobaciones a la gerencia general en donde con su OK todo el flujo de aprobación culmina y es enviado vía correo electrónico por parte de la gerencia general todo este proceso a las respectivas entidades para que ellos estén al tanto y si por algún motivo el pago no llegara a realizarse por problemas en el banco o algún problema ocasionado por terceras personas demostrar que la empresa cumplió con todo el proceso y de esta manera evitar problemas internos entre las sucursales de la empresa, posterior a esto se sube la información al banco para las transferencias internacionales en la cual debe aprobar nuevamente el jefe de servicios financieros y posterior a esto esperar que la transferencia culmine con éxito. Una vez que los fondos han sido debitados de nuestra cuenta procedemos a enviar vía correo electrónico la confirmación de pago y de esta manera cerrar todo el ciclo de manera satisfactoria.

**Elaborado por:** Marco Carvajal

**Fecha:** 19/04/2017

**Revisado por:** Dr. Efraín Becerra, Mgtr

**Fecha:** 24/04/2017

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**ÁREA: SERVICIOS FINANCIEROS - PAGOS AL EXTERIOR**

<b>P/T 14</b>
<b>1/1</b>

Nombre del personal entrevistado: XR  
 Cargo del personal entrevistado: Jefe de Servicios Financieros

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Existen políticas para la ejecución de los procesos relacionados con pagos al exterior?	X		1	1	
2	¿Estas políticas son comunicadas formalmente y divulgadas en forma oportuna y correcta al personal del área?		X	1	0	
3	¿Se llevan a cabo procedimientos de control de ejecución y cumplimiento de políticas?		X	1	0	
4	¿Se realizan pagos mediante la entrega de cheques en blanco?		X	1	1	Los cheques son custodiados por el banco
5	¿Existe firmas conjuntas para aprobaciones de pagos?	X		1	1	Todos los pagos con cheque se realizan con dos firmas de responsabilidad
6	¿Se da cumplimiento con los requerimientos establecidos con los Organismos de control?	X		1	1	
7	¿Cuenta con algún tipo de sistema contable para el manejo de la información del departamento?	X		1	1	Microsoft Dinamics AX
8	¿Existe una adecuada segregación de funciones en cuento a autorización, registro y custodia en el departamento de Servicios Financieros: (Contabilidad - Impuestos - Tesorería)	X		1	1	Cada asistente tiene funciones individuales
9	¿Los pagos realizados al exterior son respaldados por facturas o documentos a nombre de la empresa?	X		1	1	Siempre por facturas
10	¿La empresa accede al beneficio de doble tributación con los países hacia donde se realizan los pagos?	X		1	1	
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>8</b>	

<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>	<b>CT=</b>	<b>8</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>	<b>PT=</b>	<b>10</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA:CT/PT x 100</b>	<b>NC=</b>	<b>80%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO CONTROL:100% - NC</b>	<b>RC=</b>	<b>20%</b>

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

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 19/04/2017
<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 24/04/2017

PT/15

1/1

## AUDITORÍA DE GESTIÓN NARRATIVA ACTIVOS FIJOS

Nombre del personal entrevistado: XR

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Servicios Financieros

La empresa adquiere con regularidad activos fijos de todo tipo como computadores, vehículos y enseres, los cuales tienen un proceso distinto de adquisición para cada tipo. La compra de vehículos existe por dos motivos: El primero se da cuando un gerente nuevo ingresa a la compañía y por su posición es beneficiario a la compra de un vehículo por un valor máximo de 25.000 dólares, para lo cual la Gerencia General debe enviar un requerimiento de autorización de compra al departamento de compras y servicios generales, luego de eso ellos cotizan varios vehículos con plan de financiamiento incluido y las opciones las entregan al gerente nuevo el cual debe decidir el modelo a su gusto y de darse el caso de que ninguno fuera de su agrado él puede elegir otro vehículo y si éste es de mayor valor la empresa le permite pagar la diferencia. Una vez adquirido el vehículo la factura debe estar a nombre de la empresa para proceder con el posterior registro contable y su respectiva depreciación de manera mensual.

El segundo caso se da cuando gerencia de marketing tanto de CHC como PM envían de manera anual el número de vehículos nuevos que deberán ser adquiridos por parte de la empresa para el personal nuevo de visita médica que ingresa cada año y adicional a eso el plan de renovación de vehículos para el personal antiguo de visita médica que haya entrado cinco años antes a la empresa y por lo cual el activo fijo ya se encuentra totalmente depreciado, para este caso una vez que se emita la información por parte de gerencia de marketing deberá ser entregada al departamento de compras y servicios generales para su respectiva cotización, para esto la empresa tiene como política adquirir vehículos aveo emotion únicamente, una vez que el departamento encargado de realizar la cotización y la compra haya firmado el acuerdo con la casa comercial se procede a la recepción de las facturas para su posterior contabilización, las facturas deben igual ser con financiamiento de cinco años caso contrario no serán aprobadas por la gerencia administrativa financiera y cada mes estos vehículos serán depreciados. Para cualquiera de los dos casos si el empleado es despedido o renuncia a su cargo o a su vez el vehículo ha pasado los cinco años de depreciación tiene como beneficio adquirir el vehículo a cargo por un valor comercial al día de compra y para nosotros registrar esa venta de activo debemos tener el documento de autorización por la gerencia general indicando que se proceda a dar de baja en nuestros registros dicho vehículo con la venta realizada al funcionario encargado.

**Elaborado por:** Marco Carvajal

**Fecha:** 19/04/2017

**Revisado por:** Dr. Efraín Becerra, Mgtr

**Fecha:** 24/04/2017

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**ÁREA: SERVICIOS FINANCIEROS - ACTIVOS FIJOS**

<b>P/T 16</b>
<b>1/1</b>

Nombre del personal entrevistado: XR  
 Cargo del personal entrevistado: Jefe de Servicios Financieros

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Existen políticas para la ejecución de los procesos en compra de activos fijos?	X		1	1	
2	¿Estas políticas son comunicadas formalmente y divulgadas en forma oportuna y correcta al personal del área?		X	1	0	
3	¿Se llevan a cabo procedimientos de control de ejecución y cumplimiento de políticas?		X	1	0	
4	¿Las compras de los activos fijos se realizan de acuerdo a necesidades existentes?		X	1	0	Por necesidad y por política establecida
5	¿La adquisición de activos fijos se realiza previo a la solicitud de proformas de varias empresas?		X	1	0	
6	¿Los activos fijos se encuentran debidamente codificados?	X		1	1	
7	¿Se realiza inventario físico de existencias al cierre y periódicamente de los activos fijos?	X		1	1	
8	¿Se amortizan y deprecian los activos fijos?	X		1	1	
9	¿Cuenta con algún tipo de sistema contable para el manejo de la información del departamento?	X		1	1	Microsoft Dynamics AX
10	¿Existe una adecuada segregación de funciones en cuenta a autorización, registro y custodia en el departamento de Servicios Financieros: (Contabilidad - Impuestos - Tesorería)	X		1	1	Cada asistente tiene funciones individuales
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>6</b>	

<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>	<b>CT=</b>	<b>6</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>	<b>PT=</b>	<b>10</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA:CT/PT x 100</b>	<b>NC=</b>	<b>60%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO CONTROL:100% - NC</b>	<b>RC=</b>	<b>40%</b>

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

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 19/04/2017
<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 24/04/2017

**PT/17**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO  
EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL E IMPACTO EN LOS PROCEDIMIENTOS  
SUSTANTIVOS**

Alcanzamos un adecuado conocimiento de ambiente de control, evaluación del riesgo, sistemas de información contable y de comunicación, monitoreo y actividades de control para la planificación de auditoría en los cuáles se determinó que las políticas y procedimientos fueron implantados pero no notificados.

**IMPUESTOS**

Se determinó que en el área de impuestos existen políticas pero estas no son comunicadas al personal a cargo, se da cumplimiento a todas las intervenciones de los organismos de control y las obligaciones son presentadas cada mes en las fechas correspondientes, el personal a cargo no se capacita periódicamente y eso nos da una determinación suficiente para el nivel moderado del riesgo de control.

**CARTERA**

El riesgo de control se determinó en el nivel moderado ya que en el área existen políticas de ejecución de los procesos pero estas no son notificadas al personal, se investiga claramente y de forma correcta la información presentada por los clientes, las conciliaciones se realizan de manera periódica, así mismo con los informes de cuentas por cobrar, no se cuenta con un archivo secuencial de clientes y no se realiza confirmación de saldos a los clientes.

**PROVEEDORES**

En cuanto a proveedores existen políticas y procedimientos pero no son comunicados de forma alguna a los responsables de los procesos del área, las facturas en la mayoría de los casos no son contabilizadas dentro del plazo establecido pero los pagos si se realizan en lo pactado en la negociación, las retenciones si son retiradas en las oficinas en los 5 días posteriores a la contabilización, la base de registro de proveedores esta siempre actualizada, es información suficiente para determinar el nivel moderado del riesgo de control para este proceso.

**Elaborado por:** Marco Carvajal

**Fecha:** 26/04/2017

**Revisado por:** Dr. Efraín Becerra, Mgtr

**Fecha:** 03/05/2017

EMPRESA FARMACÉUTICA CIA LTDA  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

P/T 18  
1/1

<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 21.096.803,95</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>\$ (15.408.902,15)</b>
<b>Activo corriente</b>	<b>\$ 18.971.419,66</b>	<b>Pasivo corriente</b>	<b>\$ (14.356.211,26)</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>\$ 1.505.780,22</b>	<b>Préstamos instituciones financieras</b>	<b>\$ (1.504.400,00)</b>
11051001 CAJA GENERAL QUITO	\$ 500,00	21050501 OBLIGACIONES BANCARIAS LOCALES	\$ (1.500.000,00)
11051002 CAJA OFICINA CUENCA	\$ 300,00	21050502 INTERESES POR PAGAR BANCOS LOCALES	\$ (4.400,00)
11051003 CAJA OFICINA GUAYAQUIL	\$ 700,00		
11100501 CITIBANK	\$ 1.162.795,22	<b>Cuentas por pagar relacionadas</b>	<b>\$ (9.800.953,31)</b>
11100502 BANCO DE LA PRODUCCIÓN	\$ 62.901,80	21150501 PRESTAMOS CIAS VINCULADAS	\$ (2.000.000,00)
11100503 BANCO DEL PICHINCHA	\$ 278.583,20	21150502 INTERES X PAGAR CREDITO EXTERNO	\$ (2.1312,68)
		22250001 OBLIGACIONES C/AS VINCULADAS	\$ (7.779.640,63)
<b>Cuentas por cobrar comerciales</b>	<b>\$ 7.304.290,61</b>	<b>Proveedores</b>	<b>\$ (1.140.893,33)</b>
13050501 CLIENTES	\$ 7.752.917,38	22050101 PROVEEDORES LOCALES	\$ (1.058.675,89)
13050505 RESERVA PARA INCOBRABLES	\$ (448.626,77)	22050102 CTAS POR PAGAR DISTRIBUIDORES	\$ (59.300,68)
		22109501 PROVEEDORES NO VINCULADOS	\$ (22.916,76)
<b>Cuentas por cobrar relacionadas</b>	<b>\$ 64.576,99</b>		
13101001 CXC A SOCIEDADES VINCULADAS	\$ 64.576,99	<b>Impuestos por pagar</b>	<b>\$ (592.556,69)</b>
<b>Cuentas por cobrar empleados</b>	<b>\$ 204.037,57</b>	23650501 RET. NOMINA IMPUESTO RENTA	\$ (25.301,14)
13301502 PRESTAMOS EMPLEADOS	\$ 107.582,10	23654001 RETENCIONES EN LA FUENTE	\$ (90.594,51)
13301503 ANTICIPOS A EMPLEADOS	\$ 38.275,21	23670001 IVA RETENIDO EN COMPRAS	\$ (62.691,99)
13301504 ANTICIPOS VIÁTICOS Y MOVILIDAD	\$ 13.338,84	24080501 IVA RETENIDO EN VENTAS	\$ (513,09)
13301509 CXC EMPLEADOS-GIRA	\$ 42.225,15	26159501 IMPUESTO A LA RENTA COMPAÑÍA	\$ (413.455,96)
13301510 CUENTA A LIQUIDAR MASTERCARD EJECUTIVOS	\$ 3.279,81		
13302201 CXC TELEFONOS	\$ (663,54)	<b>Provisiones</b>	<b>\$ (520.908,31)</b>
		25050201 CUENTA POR PAGAR ROLES	\$ 20.895,22
<b>Impuestos por recuperar</b>	<b>\$ 686.611,84</b>	25250001 VACACIONES	\$ (63.512,23)
13550501 MINISTERIO DE FINANZAS	\$ 60.631,77	25309501 DECIMO TERCER SUELDO	\$ (18.409,39)
13551501 RETENCIÓN 1% EN VTAS Y OTROS	\$ 625.689,29	25309502 DECIMO CUARTO SUELDO	\$ (13.875,58)
13551502 RETENCIONES OTROS CONCEPTOS	\$ 282,36	25309503 FONDOS DE RESERVA	\$ 9.843,55
13551503 CTA CONTROL IMPUESTOS	\$ 0,02	25309504 15% UTILIDADES TRABAJADORES	\$ (214.027,51)
13559501 IVA CREDITO TRIBUTARIO	\$ 8,40	25309506 RET. NOMINA IESS PERSONAL	\$ (33.466,49)
		25309507 RET. NOMINA IESS PATRONAL	\$ (31.879,89)
<b>Otras cuentas por cobrar</b>	<b>\$ 736.921,44</b>	25309508 RET. NOMINA PTMOS IESS	\$ (20.567,74)
13300501 ANTICIPOS PROVEEDORES	\$ 138.825,92	25309509 FONDO VEHICULO F. VTAS	\$ (3.504,74)
13300502 OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 135.580,26	26059505 PROV. IMPORTACIONES	\$ (9.545,86)
13300503 PREPAGO MEDIOS	\$ 372.613,34	26059506 PROVISION REBATES	\$ (69.955,59)
13301001 CXC A DISTRIBUIDORAS	\$ 5.362,93	26059507 PROVISION POR DEVOLUCIONES	\$ (72.902,06)
13301506 ANTICIPOS EVENTOS	\$ 2.200,00		
13301507 FONDO MICROMARKETING	\$ 45.458,99	<b>Otras cuentas por pagar</b>	<b>\$ (796.499,62)</b>
13353501 GARANTÍAS ENTREGADAS	\$ 36.880,00	23359501 REEMBOLSOS A FUNCIONARIOS	\$ (47.735,51)
		23359502 CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ (493.897,99)
<b>Inventarios</b>	<b>\$ 8.469.200,99</b>	23359508 MASTERCARD EJECUTIVOS POR PAGAR	\$ (8.019,98)
14350501 PRODUCTOS TERMIN. IMPORTADOS	\$ 6.376.639,80	23359510 VISA PICHINCHA POR PAGAR	\$ 1.512,86
14650101 MERCADERIAS EN TRANSITO	\$ 2.140.527,35	23359511 DINERS CLUB POR PAGAR	\$ 22.891,58
14990501 POR OBSOLESCENCIA	\$ (47.966,16)	27059501 CREDITOS DIFERIDOS	\$ (2.000,00)
		26059501 SERVICIOS DE AUDITORÍA	\$ (28.079,76)
<b>No corriente</b>	<b>\$ 2.125.384,29</b>	26059503 OTROS PAGOS VPR	\$ (248.379,82)
<b>Activos fijos</b>	<b>\$ 1.447.104,41</b>		
15040501 TERRENOS	\$ 148.500,00	<b>No corriente</b>	<b>\$ (1.052.690,89)</b>
15040502 CUENTA PUENTE ACTIVOS FIJOS	\$ 4.000,64	<b>Impuesto a la renta diferido</b>	<b>\$ (3.621,59)</b>
15160501 EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES	\$ 271.321,00	26159502 IMPUESTO DIFERIDO PASIVO	\$ (47.617,85)
15169501 INSTALACIONES Y ADEC. EDIFICIO	\$ 303.307,81	17059504 IMPUESTO DIFERIDO ACTIVO	\$ 43.996,26
15240501 EQUIPO MOBIL Y ACCESORIOS	\$ 300.453,64		
15280501 SOFTWARE HARDWARE	\$ 965.612,07	<b>Provisiones por beneficios a empleados</b>	<b>\$ (1.049.069,30)</b>
15400501 VEHÍCULOS	\$ 1.258.825,79	26200501 JUBILACIÓN PATRONAL	\$ (789.469,79)
15920501 DEPREC. EDIFICIOS Y CONST.	\$ (46.924,94)	25309505 OTROS BENEFICIOS (desahucio)	\$ (259.599,51)
15920502 DEPREC. INSTALACIONES Y ADEC.	\$ (156.120,44)		
15921501 DEPREC. EQUIPOS MOBIL Y ACC.	\$ (247.010,41)	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ (5.687.901,80)</b>
15922001 DEPREC.ACUM. SOFTWARE HARDWARE	\$ (835.508,36)	31050501 CAPITAL SUSCRITO	\$ (2.175.809,88)
15923501 DEPREC. VEHÍCULOS	\$ (519.352,39)	33050501 RESERVA LEGAL	\$ (214.129,37)
		33059501 OTRAS RESERVAS	\$ (212,00)
<b>Activos intangibles</b>	<b>\$ 678.279,88</b>	37050101 UTILIDADES ANOS ANTERIORES	\$ (3.091.003,20)
16051001 PROGRAMAS INFORMATICOS	\$ 775.177,03	37050201 ADOPCION NIF PRIMERA VEZ	\$ 518.993,70
16981001 AMORT.PROGRAMAS INFORMATICOS	\$ (96.897,15)	37050301 UTILIDAD DE EJERCICIO	\$ (725.931,85)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 21.096.803,95</b>	<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ (21.096.803,95)</b>

Elaborado por: Marco Carvajal  
Revisado por: Dr. Efraín Becerra, Mgtr

Fecha: 05/05/2017  
Fecha: 08/05/2017

**EMPRESA FARMACEÚTICA CIA LTDA**  
**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**P/T 19**

**1/1**

Ventas		\$	32.872.794,64
Costo de Ventas		\$	<u>(21.151.563,24)</u>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$</b>	<b>11.721.231,40</b>
Gastos Administrativos y de Venta		\$	(16.759.126,98)
Gastos de Administración	\$		(3.638.836,55)
Gastos de Venta	\$		<u>(13.120.290,43)</u>
Comisiones		\$	6.087.006,00
(+/-) Rendimientos Financieros		\$	(176.183,83)
Ingresos financieros	\$		14.336,70
Gastos financieros	\$		<u>(190.520,53)</u>
(+/-) Otros		\$	553.923,45
Otros Ingresos	\$		632.530,37
Otros Gastos	\$		<u>(78.606,92)</u>
Impuestos		\$	(700.918,19)
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$</b>	<b>725.931,85</b>

**Elaborado por:** Marco Carvajal

**Fecha:** 05/05/2017

**Revisado por:** Dr. Efraín Becerra, Mgr

**Fecha:** 08/05/2017

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
INDICES DE GESTIÓN**

<b>P/T 20</b>
<b>1/4</b>

**INDICES DE LIQUIDEZ**

<b>1</b>	LIQUIDEZ CORRIENTE	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	=	$\frac{\$ 18.971.419,66}{\$ 14.356.211,26} = \$ 1,32$
----------	-----------------------	---	-----------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------

Por cada \$1.00 de pasivo corriente la empresa cuenta con \$1.32 de respaldo en el activo corriente

<b>2</b>	PRUBA ÁCIDA	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	=	$\frac{\$ 10.502.218,67}{\$ 14.356.211,26} = 73,15\%$
----------	-------------	---	-------------------------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------

Por cada \$1.00 que se debe en el pasivo corriente la empresa cuenta con el 73.15% para su cancelación, sin necesidad de acudir a la realización de inventarios

<b>3</b>	CAPITAL DE TRABAJO	=	$\text{ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE}$	=	$\$ 4.615.208,40$
----------	-----------------------	---	----------------------------------------------	---	-------------------

La empresa tiene como capital de trabajo 4,615,208.40 para atender las necesidades del negocio en marcha

<b>4</b>	CAPITAL DE TRABAJO NETO	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	=	$\frac{\$ 4.615.208,40}{\$ 21.096.803,95} = 21,88\%$
----------	----------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------	---	------------------------------------------------------

<b>5</b>	CRÉDITO SOBRE VENTAS	=	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS NETAS}}$	=	$\frac{\$ 7.304.290,61}{\$ 32.872.794,64} = \$ 0,22$
----------	-------------------------	---	---------------------------------------------------------	---	------------------------------------------------------

<b>6</b>	PLAZO POR COBRANZA	=	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS NETAS}}$	=	$\frac{\$ 7.304.290,61}{\$ 32.872.794,64} = 6,67$
----------	-----------------------	---	---------------------------------------------------------	---	---------------------------------------------------

<b>7</b>	ROTACIÓN DE CUENTAS POR	=	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}}$	=	$\frac{\$ 32.872.794,64}{\$ 7.747.439,85} = 4,24$
----------	----------------------------	---	------------------------------------------------------------	---	---------------------------------------------------

La empresa rotó su cartera 4.24 veces, es decir el valor de cuentas por cobrar las hizo efectivo 4.24 veces

<b>8</b>	PROMEDIO DE CUENTAS POR	=	$\frac{\text{DÍAS}}{\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR}}$	=	$\frac{360}{4,24} = 84,84$
----------	----------------------------	---	-------------------------------------------------------------	---	----------------------------

La empresa demora 85 días en recuperar la cartera

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 05/05/2017
<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 08/05/2017

P/T 20

2/4

9	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$	=	$\frac{\$ 21.151.563,24}{\$ 7.997.851,91}$	=	2,64
---	-------------------------	---	-------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------	---	------

El inventario se convirtió en cuentas por cobrar o efectivo 2.64 veces

10	PROMEDIO DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{DÍAS}}{\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS}}$	=	$\frac{360}{\$ 2,64}$	=	136,12
----	-------------------------	---	------------------------------------------------------	---	-----------------------	---	--------

La empresa tiene inventario para atender la demanda de productos para 136 días

11	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	=	$\frac{\text{COMPRAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO}}$	=	$\frac{\$ 9.086.046,85}{\$ 880.878,56}$	=	10,31
----	-------------------------------	---	------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------	---	-------

12	PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR	=	$\frac{\text{DÍAS}}{\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR}}$	=	$\frac{360}{\$ 10,31}$	=	34,90
----	-------------------------------	---	------------------------------------------------------------	---	------------------------	---	-------

#### INDICES DE EFECTIVIDAD

13	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	=	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{PROMEDIO DE CAPITAL PROPIO + PASIVOS NO}} \times 100$	=	$\frac{\$ 11.721.231,40}{\$ 3.125.571,17} \times 100$	=	\$ 3,75
----	--------------------------------	---	-------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------	---	---------

14	ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN	=	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CAPITAL PROPIO + PASIVOS NO}}$	=	$\frac{\$ 32.872.794,64}{\$ 3.228.500,77}$	=	10,18
----	--------------------------	---	------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------	---	-------

15	MÁRGEN BRUTO DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE MERCADERIAS}}{\text{VENTAS}} \times 100$	=	$\frac{\$ 11.721.231,40}{\$ 32.872.794,64} \times 100$	=	35,66%
----	--------------------------	---	--------------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------	---	--------

Por cada dólar vendido la empresa genera una utilidad bruta del 35.66%

16	MÁRGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} \times 100$	=	$\frac{\$ 725.931,85}{\$ 32.872.794,64} \times 100$	=	2,21%
----	-------------------------	---	---------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------	---	-------

Por cada dólar vendido la empresa genera una utilidad neta del 2.21%

17	TASA DE RETORNO DEL CAPITAL	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$	=	$\frac{\$ 725.931,85}{\$ 21.096.803,95} \times 100$	=	3,44%
----	-----------------------------	---	---------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------	---	-------

Elaborado por: Marco Carvajal

Fecha: 05/05/2017

Revisado por: Dr. Efraín Becerra, Mgtr

Fecha: 08/05/2017

**P/T 20****3/4**

<b>18</b>	TASA DE RETORNO DE	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{TOTAL DE CAPITAL ACCIONARIO}}$	=	$\frac{\$ 725.931,85}{\$ 2.175.809,88}$	=	33,36%
-----------	-----------------------	---	-------------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------	---	--------

### INDICES DE ENDEUDAMIENTO

<b>19</b>	RAZÓN DE DEUDA SOBRE ACTIVO	=	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	$\frac{\$ 15.408.902,15}{\$ 21.096.803,95}$	=	0,73
-----------	--------------------------------	---	---------------------------------------------------	---	---------------------------------------------	---	------

Por cada dólar que la empresa tiene en activos debe \$0.73, esta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía

<b>20</b>	ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	=	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	=	$\frac{\$ 14.356.211,26}{\$ 15.408.902,15}$	=	93,17%
-----------	------------------------------	---	-------------------------------------------------------	---	---------------------------------------------	---	--------

<b>21</b>	RAZÓN DEUDA SOBRE CAPITAL	=	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PATRIMONIO}}$	=	$\frac{\$ 14.356.211,26}{\$ 5.687.901,80}$	=	2,52
-----------	------------------------------	---	-----------------------------------------------------	---	--------------------------------------------	---	------

Por cada \$1,00 que tiene la empresa como pasivo tiene \$2,52 para cubrir estas deudas

<b>22</b>	DEUDA A LARGO PLAZO SOBRE	=	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$	=	$\frac{\$ 15.408.902,15}{\$ 5.687.901,80}$	=	2,71
-----------	------------------------------	---	-------------------------------------------------	---	--------------------------------------------	---	------

La empresa tiene comprometido su patrimonio 2.71 veces

### INDICES DE RENTABILIDAD

<b>23</b>	MÁRGEN DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	=	$\frac{\$ 11.721.231,40}{\$ 32.872.794,64}$	=	35,66%
-----------	-----------------------	---	-----------------------------------------------------	---	---------------------------------------------	---	--------

La empresa generó una utilidad operacional del 35.66% con respecto al total de ventas

<b>24</b>	MÁRGEN DE UTILIDAD NETA	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	=	$\frac{\$ 725.931,85}{\$ 32.872.794,64}$	=	2,21%
-----------	----------------------------	---	----------------------------------------------	---	------------------------------------------	---	-------

La empresa generó una utilidad neta 2,21% con respecto al total de ventas

<b>Elaborado por:</b> Marco Carvajal	<b>Fecha:</b> 05/05/2017
<b>Revisado por:</b> Dr. Efraín Becerra, Mgtr	<b>Fecha:</b> 08/05/2017

P/T 20

4/4

25	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	=	$\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{\$ 1.426.850,04}{\$ 5.687.901,80} = 25,09\%$
----	-----------------------------	---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

26	ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS	=	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{\$ 32.872.794,64}{\$ 21.096.803,95} = \$ 1,56$
----	-------------------------	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------

La empresa logró vender \$1.56 por cada \$1.00 invertido en activos

27	ROA	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{\$ 725.931,85}{\$ 21.096.803,95} = 3,44\%$
----	-----	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

La rentabilidad dentro de los activos fue del 3,44%

28	ROA	=	$\frac{\text{MÁRGEN DE UTILIDAD NETA}}{\text{ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES}} = \frac{\$ 0,02}{\$ 1,56} = 0,01$
----	-----	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

29	ROE	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{\$ 725.931,85}{\$ 5.687.901,80} = 12,76\%$
----	-----	---	----------------------------------------------------------------------------------------------------

La rentabilidad del patrimonio fue del 12.76%

**Elaborado por:** Marco Carvajal

**Fecha:** 05/05/2017

**Revisado por:** Dr. Efraín Becerra, Mgtr

**Fecha:** 08/05/2017

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
INDICADORES FINANCIEROS**

**P/T 21  
1/1**

INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO		INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO		
		AÑO ACTUAL	OBJETIVOS	
			CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
<b>TAMAÑO</b>	VENTAS	\$ 32.872.794,64	Mantener las ventas en el promedio alcanzado	Incrementar las ventas en un 5% en relación al año anterior
	ACTIVOS	\$ 21.096.803,95	Determinar los activos necesarios para el giro del negocio	Aumentar el valor de activos de rápida efectivización en un 3% en relación al año anterior
	UTILIDADES	\$ 725.931,85	Invertir de forma correcta las utilidades generadas	Incrementar las utilidades en un 8% en relación al año anterior
	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	1,55%	No bajar el porcentaje de participación en el mercado hasta finales del año en curso	Aumentar en un 0,40% el porcentaje de participación en el mercado y que se mantenga esta tendencia
	NÚMERO DE EMPLEADOS	85	Definir los puestos necesarios dentro de cada área de trabajo	Mantener los empleados realmente necesarios dentro de la organización y que esto nos genere siempre un valor agregado
<b>CRECIMIENTO</b>	VENTAS	\$ 32.872.794,64	Mantener las ventas en el promedio alcanzado	Incrementar las ventas en un 5% en relación al año anterior
	ACTIVOS	\$ 21.096.803,95	Determinar los activos necesarios para el giro del negocio	Aumentar el valor de activos de rápida efectivización en un 3% en relación al año anterior
	UTILIDADES	\$ 725.931,85	Invertir de forma correcta las utilidades generadas	Incrementar las utilidades en un 8% en relación al año anterior
	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	1,55%	No bajar el porcentaje de participación en el mercado hasta finales del año en curso	Aumentar en un 0,40% el porcentaje de participación en el mercado y que se mantenga esta tendencia
	NÚMERO DE EMPLEADOS	85	Definir los puestos necesarios dentro de cada área de trabajo	Mantener los empleados realmente necesarios dentro de la organización y que esto nos genere siempre un valor agregado
<b>RENTABILIDAD</b>	MÁRGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	35,66%	La empresa generó una utilidad operacional del 35,66% con respecto al total de ventas	Incrementar el margen de utilidad operacional en un 3% a 5% para año entrante
	MÁRGEN DE UTILIDAD NETA	2,21%	La empresa generó una utilidad neta 2,21% con respecto al total de ventas	Incrementar en un 0,3% el margen de utilidad neta y mantener la tendencia al alza
	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA)	3,44%	La rentabilidad dentro de los activos fue del 3,44%	Aumentar la rentabilidad en activos en un mínimo del 1% para el año siguiente
	RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE)	12,76%	La rentabilidad del patrimonio fue del 12,76%	Aumentar la rentabilidad del patrimonio en 2,5% para el año siguiente
<b>LIQUIDEZ</b>	RAZÓN DE LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 1,32	Por cada \$1.00 de pasivo corriente la empresa cuenta con \$1.32 de respaldo en el activo corriente	Incrementar en los próximos años el valor de respaldo en el activo corriente
	LIQUIDEZ ÁCIDA	73,15%	Por cada \$1.00 que se debe en el pasivo corriente la empresa cuenta con el 73,15% para su cancelación, sin necesidad de acudir a la realización de inventarios	Aumentar el porcentaje de cancelación sin necesidad de sacrificar los inventarios en un 3% cada año venidero
	CAPITAL DE TRABAJO DE OPERACIONES	\$ 4.615.208,40	La empresa tiene como capital de trabajo \$ 4.615.208,40 para atender las necesidades del negocio en marcha	Establecer un incremento periódico año a año para de esta manera tener mayor tranquilidad en la base del capital de trabajo
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	RAZÓN DEUDA/PATRIMONIO	2,52	Por cada \$1.00 que tiene la empresa como pasivo tiene \$2,52 para cubrir estas deudas	Disminuir el valor de endeudamiento a corto plazo para tener mayor rotación con relación al patrimonio
	DEUDA DE LARGO PLAZO/PATRIMONIO	2,71	La empresa tiene comprometido su patrimonio 2,71 veces	Disminuir el valor de endeudamiento a largo plazo para tener mayor rotación con relación al patrimonio
<b>ROTACIÓN</b>	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	\$ 1,56	La empresa logró vender \$1.56 por cada \$1.00 invertido en activos	Aumentar el valor de las ventas en relación a la inversión en activos para de esta manera bajar el riesgo de rotación
	PERIODO MEDIO DE COBRANZA	85	La empresa demora 85 días en recuperar la cartera	Bajar la rotación para de esta manera disminuir los días en la recuperación de cartera
	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	2,64	El inventario se convirtió en cuentas por cobrar o efectivo 2,64 veces	Incrementar las salidas de inventario para así aumentar la rotación en 2 puntos más en relación al año pasado

Elaborado por: Marco Carvajal Fecha: 05/05/2017

Revisado por: Dr. Efraín Becerra, Mgtr Fecha: 08/05/2017

PT/22

1/1

## AUDITORÍA DE GESTIÓN OPINIÓN DE RESULTADOS

Se ha realizado la auditoría de gestión a la empresa farmacéutica para el año 2016. La administración es la responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión, de estimar una estructura efectiva de control interno para el cumplimiento de objetivos estimados en la información financiera oportuna, así mismo con el cumplimiento de las leyes y las estrategias de conducción tanto para eficacia como eficiencia de la empresa. Nuestro trabajo es la obligación de divulgar conclusiones y opiniones sobre el cumplimiento de programas, metas y objetivos establecidos en plan de gestión y también así de las estrategias para una ejecución eficiente.

Se realizó el trabajo de acuerdo a las normas de auditoría aplicables a todo lo relacionado con auditoría de gestión, en las cuales se establecen los modelos, criterios, características e indicadores para la evaluación de la gestión y los resultados. Las normas de auditoría requieren que el trabajo sea planificado y se lleve a cabo de una manera en la cual se pueda determinar de una manera razonable la seguridad en que la sociedad ha conducido de manera ordenada y firme el logro de las metas y objetivos propuestos. De esta manera se determina el grado en que la administración ha cumplido los objetivos, metas y programas de manera efectiva, eficiente y económica, así también saber si la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación del plan de gestión y sus resultados.

La empresa posee un plan de gestión que no ha sido revisado ni actualizado desde el 2008 pero se encuentra aprobado por el comité ejecutivo.

En base a los procedimientos de trabajo y con la debida evidencia obtenida opinamos que la empresa mantiene un plan de gestión de acuerdo a los parámetros normales y realistas pese ha que no ha sido actualizado y esto ha servido para alcanzar de manera coherente y satisfactoria las metas y objetivos detallados en el plan.

Atentamente,

Marco Carvajal

**Elaborado por:** Marco Carvajal

**Fecha:** 05/05/2017

**Revisado por:** Dr. Efraín Becerra, Mgtr

**Fecha:** 08/05/2017

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

#### **4.1.1 Objetivo General**

Realizar una auditoría de gestión a los procesos del área de servicios financieros de la empresa farmacéutica.

- La auditoría de gestión es una herramienta que evalúa los procesos de una entidad con el fin de determinar debilidades que funcionen para proponer mejoras que aumenten la eficiencia y eficacia en la ejecución de las diferentes operaciones de la organización y se puedan alcanzar los objetivos gerenciales.

#### **4.1.2 Objetivo Específico 1**

Realizar un entendimiento general de la Empresa y el entorno en el que se desenvuelve.

- La empresa farmacéutica desarrolla sus actividades con la siguiente normativa externa: Constitución Política de la República, Ley de Compañías, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley de Seguridad Social, Código de Trabajo, Ley Orgánica de Salud Pública.

Su normativa interna es la siguiente: Estatutos y Reglamento Interno de Trabajo.

#### **4.1.3 Objetivo Específico 2**

Determinar las debilidades que mantiene la empresa en el área de servicios financieros.

- Se determinaron como debilidades las siguientes: No cuentan con un completo segmento de información y divulgación de los procedimientos a llevarse en cada una de las actividades, no se informa de cambios internos a los empleados, se determina la segregación de actividades sin ningún filtro ni orden jerárquico.

#### **4.1.4 Objetivo Específico 3**

Conocer el Plan Estratégico de la Empresa con el fin de tener un entendimiento de su situación actual y a dónde quiere llegar, así como conocer las estrategias encaminadas a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

- La empresa farmacéutica cuenta con un Plan Estratégico Institucional en el que se detallan y se encuentran definidas de manera clara la misión, visión, principios y valores institucionales, de igual manera los objetivos generales y específicos y las estrategias. Así mismo cuenta con procedimientos para cada una de las actividades que realiza.

#### **4.1.5 Objetivo Específico 4**

Desarrollar relevamientos de los procesos administrativos en el área de servicios financieros para determinar el funcionamiento de dichos procesos.

- Los procesos del área de servicios financieros fueron revisados y determinamos que en forma general están bien llevados a excepción de que dentro del área no se da a conocer el debido proceso para llevar a cabo las distintas tareas, tampoco están especificados los parámetros de comunicación y divulgación de las políticas internas del área.

#### **4.1.6 Objetivo Específico 5**

Establecer indicadores de evaluación de los procesos con el fin de controlar el grado de cumplimiento.

- Los indicadores de evaluación determinaron que la empresa farmacéutica está encaminada a un crecimiento constante y acelerado dentro de territorio nacional ya que todos sus índices y medios de valoración tienen una ponderación mayor al límite mínimo de endeudamiento y esto es determinado por la gran acogida que tienen sus productos a nivel nacional.

#### **4.1.7 Objetivo Específico 6**

Determinar el grado de cumplimiento de los diferentes procesos que tiene la compañía.

- La compañía en forma general maneja bien todos sus procesos, en ciertos casos no se comunica a los empleados de ciertos cambios en dichos procesos y esto lleva a que se realicen muchas veces cosas y tareas de diferente a lo establecido en el manual de procedimientos.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

- El comité ejecutivo debe estar al tanto de cambios que surjan en la normativa legal nacional, con el fin de realizar los cambios internos de manera oportuna y de esa manera evitar sanciones de los entes de control.
- El departamento de servicios financieros debe seguir trabajando de manera eficiente de acuerdo a su estructura, con la finalidad de que todos los objetivos y metas relacionados con el área de cumplan sin ningún inconveniente.
- Cumplir como lo han hecho hasta el momento con todas las obligaciones legales y tributarias y de esta manera apoyar al desarrollo del país.
- Todos los empleados de la empresa farmacéutica deben apoyarse y trabajar juntos para alcanzar los objetivos y estrategias y continuar con la misma distribución del organigrama empresarial ya que es de fácil distribución para cada una de las áreas.

- Se recomienda notificar siempre al personal los cambios en las políticas tanto internas como externas y de esta manera llevar un control estricto de la metodología a usarse.
- Actualizar periódicamente los archivos de proveedores y clientes para de esta manera tener las bases de datos actualizadas.

## REFERENCIAS

1. Armada, T. E. (2006). Evolución de la Auditoría. *La revista del empresario Cubano*, 48.
2. Armas, R. (2005). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
3. Blanco, Y. (2003). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*, Ecoe Ediciones
4. Constitución Política de la República del Ecuador. (2005)
5. Código del trabajo. (2005)
6. Duran, R. (1996). Auditoría de Gestión. *Auditoría de Gestión*, 14.
7. Franklin, E. (2001). *Auditoría administrativa*. México D.F.: McGraw-Hill.
8. Ley de Seguridad Social. (2001)
9. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2007)
10. Ley de Compañías. (1999)
11. Ley Orgánica de Salud. (2015)
12. Maldonado, M. (2001). *Auditoría de Gestión* (2a. ed., Vol. 1). Quito, Ecuador: Luz de América.

13. NIA'S, *Normas Internacionales de Auditoría*
14. Slosse, C. (1990). *Auditoría, Un nuevo enfoque empresarial*. Macchi.
15. Silva, W. (2015), *Apuntes de Auditoría*
16. Whittington, O. (2000). *Auditoría, Un enfoque integral*, McGraw-Hill