

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - C.P.A.**

**APLICACIÓN DE AUDITORIA DE GESTIÓN ENFOCADA EN LOS  
ACTIVOS FIJOS RELACIONADOS AL TRANSPORTE DE  
COMBUSTIBLE DE LA EMPRESA PETROSHYRIS S.A.**

**JAIME GIOVANNY REYES ERAZO**

**DIRECTOR: ING. IDRIAN ESTRELLA**

**QUITO, MAYO 2017**

**DIRECTOR:**

Ing. Idrian Estrella

**INFORMANTES:**

Mgr. Paulina Mancheno

Dr. Efraín Becerra

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a Dios por sobre todas las cosas, quien me ha dado la luz para llegar a culminar este objetivo importante en mi vida.

A mi familia por su apoyo incondicional durante toda la carrera, especialmente a mi Mamá, quien ha sabido educarme y llevarme por el mejor camino. Ella ha sido sin duda mi gran motivación para este trabajo. Ahora ya eres un angelito que me cuida desde el cielo (†)

*Giovanny*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 GENERALIDADES, 3

- 1.1 ANTECEDENTES, 3
- 1.2 HISTORIA, 4
  - 1.2.1 Terminales de despacho, 4**
  - 1.2.2 Estructura Organizacional, 7**
    - 1.2.2.1 Actividades realizadas en cada puesto de Petroshyris, 9
  - 1.2.3 Transporte, 13**
  - 1.2.4 Línea de productos que ofrece Petroshyris, 13**
    - 1.2.4.1 Aditivos y Lubricantes, 14
- 1.3 OBJETIVO Y POLÍTICA, 15
- 1.4 MISIÓN Y VISIÓN, 16

### 2 DESCRIPCIÓN ACTIVOS FIJOS, 17

- 2.1 ACTIVOS FIJOS DE TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE, 17
  - 2.1.1 Detalle de tanqueros de PETROSHYRIS S.A., 17**
  - 2.1.2 Fotografías Tanqueros, 19**
  - 2.1.3 Detalle de tanqueros tercerizados que prestan servicios a Petroshyris S.A., 24**
  - 2.1.4 Estaciones que se abastecen desde el terminal El Beaterio, 25**
  - 2.1.5 Detalle de recorrido diario de un tanquero, 26**
- 2.2 ANÁLISIS DE LAS 5E DE AUDITORIA, 27
  - 2.2.1 Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología, 28**

### 3 MARCO TEÓRICO, 31

- 3.1 DEFINICIONES DE AUDITORIA DE GESTIÓN, 31
  - 3.1.1 Comparativa entre Auditoria Financiera y Auditoria de Gestión, 34**
  - 3.1.2 Perspectivas de la Auditoria de Gestión, 36**
- 3.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN, 37
- 3.3 ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN, 38
- 3.4 PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA, 39
  - 3.4.1 Porque planear la auditoria, 39**
  - 3.4.2 Importancia de la preparación del auditor, 39**
  - 3.4.3 Estudio y documentación preliminar, 41**
  - 3.4.4 Diagnóstico administrativo, 43**
- 3.5 PROGRAMA DE TRABAJO, 45
  - 3.5.1 Concepto, 45**



**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Lista de tanqueros propios, 17
Tabla 2: Detalle transporte tercerizado, 24
Tabla 3: Estaciones de servicio y distancias, 25
Tabla 4: Vías de recorrido diario, 26
Tabla 5: Vías de recorrido diario, 27
Tabla 6: Diferentes características de la auditoría financiera y la auditoria de gestión, 34
Tabla 7: Diferentes características de la auditoría financiera y la auditoria de gestión, 35
Tabla 8: Diferentes características de la auditoria, 36
Tabla 9: Metodología y contenido del diagnostico, 44
Tabla 10: Apartados que conforman el informe de auditoria, 59
Tabla 11: Abreviatura a utilizar, 65
Tabla 12: Marcas de auditoria a utilizar, 65

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Organigrama Estructural de Petrosyris S.A., 8
- Figura 2: Proceso de logistica de Petrosyris S.A., 13
- Figura 3: Tanquero 1 Placas PAC- 8319, 20
- Figura 4: Tanquero 2 Placas PAA 9107, 21
- Figura 5: Tanquero 3 Placa PAC- 6137, 22
- Figura 6: Tanquero 4 Placa PUK- 0513, 23
- Figura 7: Proceso de la Auditoria de Gestión, 61
- Figura 8: Organigrama estructural, 115

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Petroshyris S.A. se constituye el 6 de diciembre de 1993, es una compañía dedicada al servicio de abastecimiento de combustible con más de 20 años de experiencia, sus principales socios son los Señores Sánchez Hidalgo Pablo Augusto, Gerente General; Pérez Hinojosa Héctor Omar, Presidente; y Landázuri Heredia Diana Elizabeth, Administradora, posee 4 tanqueros propios con capacidad de 10000 galones cada uno, y aproximadamente una flota de 47 tanqueros tercerizados con capacidades desde los 1000 hasta los 10000 galones, ofreciendo sus servicios a un número total de 43 estaciones de servicio en el país, específicamente a la zona norte.

Su ofrecimiento desde su apertura fue incorporar y representar los intereses de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que tuvieran actividades similares o complementarias a la elaboración y comercialización de toda clase de combustibles.

Durante la ejecución del trabajo se pudo obtener evidencias importantes acerca de su gestión administrativa, especialmente en temas de planificación estratégica, estructura de organización y creación de normas y procesos que ayuden a realizar las tareas relacionadas al transporte de combustible de manera correcta y confiable, de tal forma, que los conductores realicen sus operaciones con todas las seguridades del caso, disminuyendo considerablemente el riesgo de accidentes.

La investigación ha dado lugar a la creación de índices de gestión de acuerdo a la información proporcionada por la compañía. El objetivo de la elaboración de indicadores radica sobre la buena gestión y organización de la compañía.

## INTRODUCCIÓN

Prestar un buen servicio a los clientes y satisfacer necesidades ha sido especial para mantener fidelidad y crecimiento constante de las ventas de una compañía. Factores como el tiempo, calidad, y el trato especial hacia el cliente son los puntos esenciales para sobresalir en la gran competencia que se vive hoy en día en el mundo de los negocios.

La auditoría de gestión se define como un examen que se realiza a una entidad con el objetivo de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la compañía.

El presente trabajo se lo ha dividido en capítulos los cuales estudian diferentes componentes tanto de la compañía como de la auditoría de gestión. El primero capítulo representa a las generalidades de la empresa como antecedentes, historia, constitución, estructura organizacional y direccionamiento estratégico. El segundo capítulo describe y analiza los activos fijos destinados al transporte de combustible y sus distintas rutas donde despachan el servicio. El tercer capítulo detalla de forma general los aspectos teóricos de la auditoría de gestión, así como elementos, componentes y fases a seguir para el desarrollo. El cuarto capítulo se relaciona con la aplicación de la auditoría de gestión que consiste en aplicar las diferentes fases y la creación de índices de eficiencia, eficacia, economía, ecología y de ser posible éticos.

Mediante la aplicación de estos indicadores se determinara el grado de eficacia y eficiencia que la empresa necesita para mantener o mejorar la gestión en los procesos administrativos.

El ultimo capitulo resume el trabajo en conclusiones y recomendaciones.

## **1 GENERALIDADES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Año 1995, fecha de grandes cambios para el país luego de que en 1993 se creara la ley No. 50 de Modernización del Estado creada por el Gobierno Nacional de ese entonces, produciéndose un cambio en el funcionamiento habitual del mismo, dentro de este giro se estipuló la privatización de la comercialización interna de combustibles, provocando la apertura del mercado a través de una competencia libre, permitiendo un nuevo desafío a las compañías nacionales y extranjeras.

La empresa privada podrá participar en el segmento de refinación y mercadeo de la industria del petróleo, gracias a la creación de reglamentos a la ley de hidrocarburos conjuntamente con el reglamento ambiental para las operaciones hidrocarburíferas emitida ese mismo año.

El proceso de modernización tuvo como base estas leyes, cuyos puntos importantes se basaron en la Ecología, Tecnología, Generación de empleos y Servicios.

Fue precisamente por estas razones que grandes compañías extranjeras ofrecieron propuestas de facilitación para estos significativos cambios a cambio de costos que con el tiempo delimitarían a convertirse a las empresas en simples administradores con título propietario de sus negocios y endeudamientos a largo plazo. (Sánchez, 2015)

El espíritu ambicioso de empresarios ecuatorianos y la esfuerzo para proteger lo que era suyo llevo a unir energías y capacidades mediante una alianza estratégica entre Petrolcentro, Servi PetroAlfaro y Petroshyris, retaron el destino formando la primera y más rentable comercializadora en la actualidad del país bajo el nombre de Petróleos y Servicios el 28 de noviembre de 1994 con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado y romper un monopolio tradicional (Petróleos y Servicios, s.f.).

## 1.2 HISTORIA

Petroshyris S.A. mediante resolución 93 se constituye el 6 de septiembre de 1993, es una compañía dedicada al transporte de combustible con más de 20 años de experiencia, maneja una flota de 47 vehículos dentro del permiso otorgado por la agencia nacional de tránsito, cabe recalcar que la mayoría de auto tanques son tercerizados cuyas capacidades van desde 1000 a 10000 galones abasteciendo a Estaciones de servicio de la mayor comercializadora a nivel nacional que es Petróleos y Servicios.

### 1.2.1 Terminales de despacho

- El Beaterio (Pichincha),
- Riobamba (Chimborazo)
- Ambato (Tungurahua)
- Chaullabamba (Azuay)
- Esmeraldas (Esmeraldas)
- Barbasquillo (Manabí)
- La libertad (Santa Elena)

- Pascuales (Guayas)
- Chiguilpe (Santo Domingo de los Tsáchilas)
- La Toma (Loja)
- Sushufindi (Sucumbíos) (Petroleos y Servicios, s.f.)

Cada estación de servicio es conformada por el Administrador, Jefe de despacho y personal encargado de abastecer de combustible.

Petroshyris podrá obtener como mayorista para su posterior comercialización local, regional, nacional o internacional cualquier tipo de combustible. Podrá asociarse bajo cualquier particularidad legal, con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que tengan actividades equivalentes o complementarias a su objeto social. (Superintendencia de Compañías, s.f.)

Desde sus inicios, se propuso asociar y representar los intereses de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que tuvieran actividades similares o complementarias a la elaboración y comercialización de toda clase de combustibles.

De igual manera, ha establecido Estaciones de Servicios que le han permitido vender los productos que elabora y distribuye. La presencia de un gran número de sus estaciones de servicio, se siente dentro de las más de 257 que al momento son parte de la red de distribución a nivel nacional de Petróleos y Servicios.

Los accionistas de Petroshyris, enmarcados en las mismas políticas de la comercializadora de la que son parte, se han propuesto como gestiones

primordiales: importar, representar, distribuir y vender insumos, repuestos, máquinas y más componentes para la industria en general, y en particular, para el sector de distribuidores de combustibles.

PETROSHYRIS S.A. integra la gran familia de Petróleos y Servicios, pero sobre todo se guía por los mismos lineamientos de calidad y servicios que la comercializadora ha mantenido durante los años de presencia en el país.

El negocio principal de Petroshyris tiene que ver con la distribución de combustible para las Estaciones de servicio de Petróleos y Servicios. Dentro de esta línea Petroshyris no tiene competidores directos, dado que no existe otra Compañía que realice la distribución para Petróleos y Servicios en el sector de la Sierra Norte, Esmeraldas, Manabí, Napo y Sucumbíos.

PETROSHYRIS S.A. en la actualidad cuenta con 4 tanqueros propios para realizar la distribución del combustible, y generalmente se alquilan otros tanqueros. De esta manera se genera trabajo para los dueños de los tanqueros alquilados.

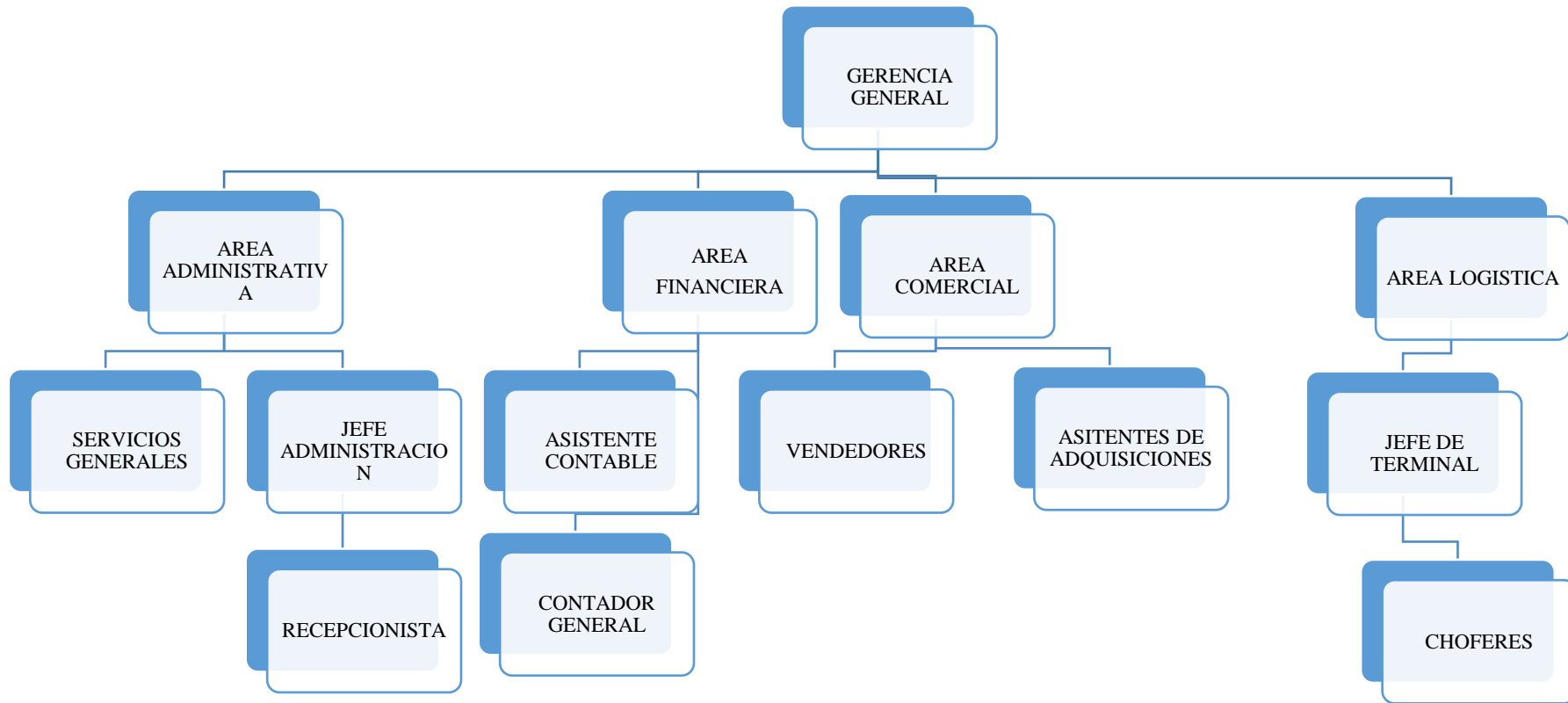
Dentro del negocio de venta de aditivos para combustible y lubricantes se tiene mayor competencia, así también para la venta de equipos para estaciones de servicio. Sin embargo, estas líneas no son consideradas el negocio principal de Petroshyris.

En base a disposiciones legales basadas en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. La agencia nacional solicitó el cambio del

objeto social ya que el transporte se considera un sector estratégico por lo que se requiere sea una actividad exclusiva de Petroshyris S.A. Mediante junta general de accionistas se resolvió reformar el artículo 5 del estatuto: Objeto Social: quedando registrado: Realizar el servicio de transporte comercial exclusivo de carga pesada a nivel nacional e internacional (Superintendencia de Compañías).

### **1.2.2 Estructura Organizacional**

PETROSHYRIS S.A. es una Compañía pequeña en términos de organización, se encuentra dividida en los departamentos esenciales para su actividad, sin embargo, el personal se mantiene involucrado para cooperar entre sí para alcanzar los objetivos de la Compañía, El organigrama de Petroshyris está distribuido como sigue:



∞

**Figura 1: Organigrama Estructural de Petroshyris S.A.**

**Fuente:** Petroshyris S.A.

El organigrama fue realizado por el Gerente General de la Compañía. Dentro de la misma el Gerente General es la persona que toma todas las decisiones finales dentro de todos los aspectos de la compañía.

#### 1.2.2.1 Actividades realizadas en cada puesto de Petroshyris

En Petroshyris, las funciones realizadas en cada uno de los puestos son un conjunto de obligaciones ya que todas pertenecen a puestos asalariados, no a puestos por hora.

- **Gerencia General**

Comprometido a manejar apropiadamente la compañía para lograr metas y objetivos planteados por el directorio, monitoreando y regulando las actividades de las diferentes áreas de la compañía; Revisar, certificar y aprobar la proforma presupuestaria de las áreas de la empresa; Administrar y controlar el movimiento económico y financiero de la compañía

- **Contador General**

El Contador General es externo, responsable de ejecutar la totalidad de los asientos contables y estados financieros cumpliendo con la respectiva normativa vigente. Se encarga de realizar todo tipo de pagos ya sea a proveedores, empleados o accionistas. De igual

forma realiza todas las declaraciones de impuestos mensuales y anuales. Adicional, debe revisar las funciones realizadas por el Asistente Contable.

- **Asistente Contable**

Se encarga básicamente de realizar los comprobantes de ingreso de pagos recibidos por la Compañía, facturación de los servicios prestados y artículos vendidos cada mes.

- **Jefe de Logística**

Cumplir con los trámites en diferentes entes reguladores tales como la Dirección Nacional de Hidrocarburos y en Petroecuador para los permisos de circulación de los tanqueros utilizados para la distribución de combustible. Adicionalmente, debe supervisar las actividades realizadas tanto por los Jefes de Terminal como por los señores conductores de los mismos.

- **Jefe de Terminal**

Encargado de la planificación de distribución diaria para cada una de las Estaciones de Servicio. Dentro de esta función se realiza un reporte diario y mensual que contiene la información de los viajes realizados. Se realiza también el control de la caja chica en cada

terminal. Adicionalmente, se supervisan las actividades realizadas por los Conductores.

- **Asistente de Adquisiciones**

- Controlar la correcta aplicación de precios por parte de los proveedores.
- Realizar conciliaciones de cuentas bancarias.
- Control de stock por unidades y administración de compras.

- **Conductor Profesional**

Responsables de ejercer la función de transportar el combustible a las Estaciones de Servicio asignadas, garantizando la integridad del vehículo a su cargo y del combustible transportado.

- **Vendedores**

Su función principal es realizar la venta de productos y servicios elaborados o comercializados por Petrosyris. Adicionalmente, realizan la búsqueda de los proveedores adecuados y la recaudación de los cobros por las ventas.

- **Jefe de Administración**

Planificación, dirección y ejecución de la gestión administrativa y operativa de la empresa para el buen manejo de las relaciones con los clientes.

Desarrolla diferentes estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones de la organización.

Encargado del control sobre el buen comportamiento del personal.

Evaluar el rendimiento de todos los procesos de la empresa y del personal involucrado en cada uno de ellos.

- **Recepcionista**

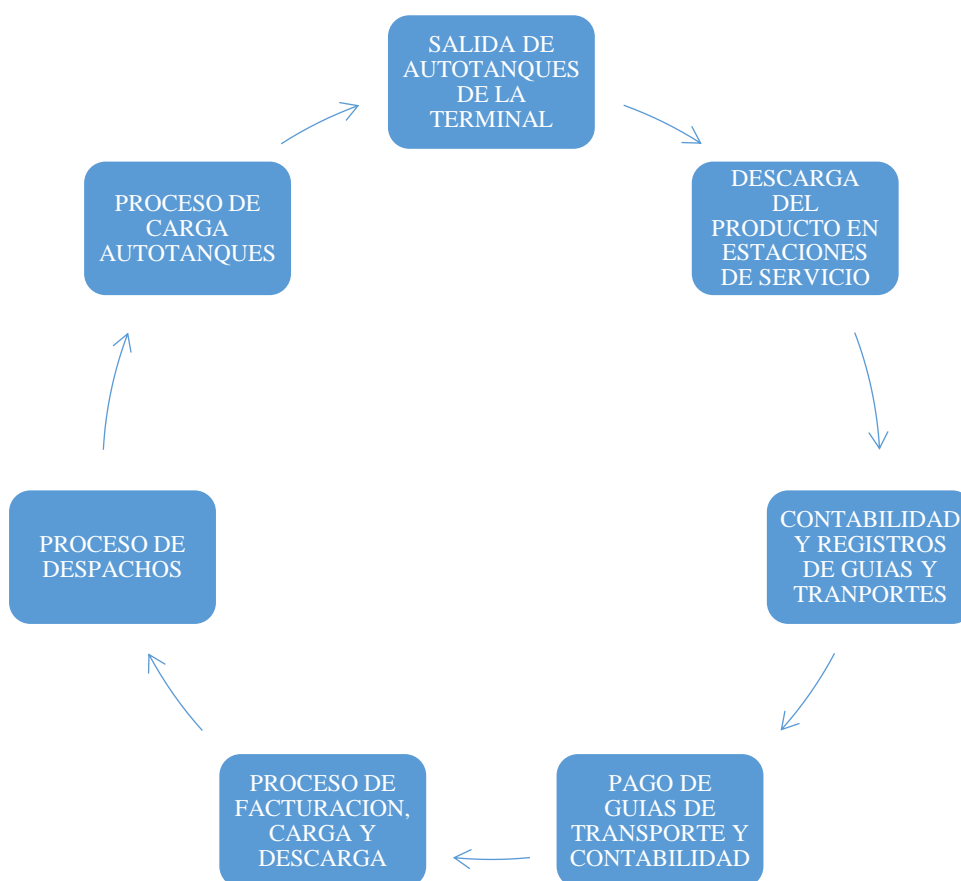
Encargada de la recepción y administración de documentos. Adicionalmente, lleva un control de los suministros de oficina utilizados y de la asistencia del personal de la compañía, coordina citas, reuniones con proveedores externos.

- **Servicios Generales**

Servicios de cafetería, limpieza y mantenimiento de instalaciones, verificación de insumos necesarios y trámites de mensajería requeridos.

### 1.2.3 Transporte

Petroshyris ofrece el servicio de transporte de combustible con el respaldo de monitoreo satelital de las unidades, ofreciendo seguridad y puntualidad en todos sus servicios.



**Figura 2: Proceso de logística de Petroshyris S.A.**

### 1.2.4 Línea de productos que ofrece Petroshyris

Los productos y servicios que presenta Petroshyris tienen alta tecnología y calidad. A continuación los detalles, y aplicación de cada uno:

- **Válvulas:** Previenen derrames y fuego.

- **Dispensadores de Combustible:** Para uso comercial, de un producto hasta 4 productos, caudal normal o alto caudal y Para uso industrial en alto o caudal normal, tipo bajo.
- **Flexos:** Conectores y acoples.
- **Llantas Pirelli:** Para camiones y vehículos livianos.

#### 1.2.4.1 Aditivos y Lubricantes

- **Maxidiesel:** Aceite formulado con una mezcla de básicos altamente refinados y tecnología de aditivos especialmente desarrollada para impartir a los productos PDV una mayor resistencia contra la oxidación, con lo que se obtiene un lubricante con excelentes propiedades dispersantes/detergentes que minimizan la formación de depósitos en el motor.
- **Diesel Treatment & Inyection Cleaner:** Aumenta la potencia, menor ruido de motor, rápido arranque, elimina el agua y limpia inyectores.
- **Aditivos para Gasolina (Gas Treatment & Inyection Cleaner):** Limpia el sistema de inyección, mejora el rendimiento de combustible, reduce las emisiones, elimina el agua.

### 1.3 OBJETIVO Y POLÍTICA

Petroshyris S.A. se constituye con el objeto de elaborar, transportar y comercializar toda clase de combustibles y derivados del petróleo y afines, a nivel nacional e internacional, dichas actividades pudiendo ser realizadas de manera directa y/o a través de terceros.

Petroshyris es una compañía ecuatoriana, dedicada a la comercialización y transporte de Combustible y derivados del petróleo, que se rige bajo los siguientes principios: (Petroshyris, s.f.)

1. Realizar el transporte de combustible con un servicio de excelencia y calidad a nuestros clientes.
2. Realizar las operaciones con personal calificado, velando por su seguridad e integridad física, siendo estas condiciones de trabajo.
3. Prioridad en la reducción de posibles impactos al medio ambiente. Prioridad en la reducción de incidentes y posibles accidentes en las operaciones.
4. Información de las operaciones e impactos del transporte de derivados de petróleo a sus empleados clientes, proveedores de transporte y colectividad.
5. Llevar a cabo auditorias para verificar el cumplimiento con la política, objetivos, requerimientos de la compañía y legislación ecuatoriana.

## 1.4 MISIÓN Y VISIÓN

### **MISIÓN**

Brindar servicio de transporte de derivados de petróleo, cumpliendo normas, leyes y reglamentos, con un equipo humano y profesional que garantice el mejor servicio a nuestros clientes con calidad, seguridad y protegiendo el medio ambiente. (Petroshyris, s.f.)

### **VISIÓN**

Ser líderes del transporte de combustible y derivados del petróleo, con un desarrollo humano y profesional para brindar servicio al cliente con calidad, seguridad y protegiendo el medio ambiente. (Petroshyris, s.f.)

## 2 DESCRIPCIÓN ACTIVOS FIJOS

### 2.1 ACTIVOS FIJOS DE TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE

De acuerdo a conversaciones mantenidas con el Jefe de Transporte en la terminal del Beaterio, lugar desde donde los Tanqueros cargan el combustible y realizan su distribución a lo largo de las diferentes ciudades, Petroshyris posee 4 tanqueros propios y dispone de una línea tercerizada bastante amplia de tanqueros los cuales se detallaran más adelante.

El proyecto de realizar una auditoría de gestión se enfocara en el abastecimiento de la zona Sierra-Norte del país, las ciudades a las que abastece Petroshyris desde la terminal del Beaterio son: Quito, Cayambe, Otavalo, Tulcán, Payamino (Orellana) y Shushufindi (Sucumbíos).

#### 2.1.1 Detalle de tanqueros de PETROSHYRIS S.A.

**Tabla 1: Lista de tanqueros propios**

N°	PLACA	MARCA	CAPACIDAD GL
1	PAA - 9107	SCANIA	10000
2	PUK - 0513	FREIGHTLINER	10000
3	PAC - 6137	SCANIA	10000
4	PAC - 8319	FREIGHTLINER	10000

En base a consultas realizadas en la Agencia Nacional de tránsito estos vehículos no tienen restricciones de circulación, mantienen sus valores de matriculación al día al igual que sus permisos de acuerdo a la agencia de regulación y control hidrocarburífero (ARCH), realizan sus operaciones normalmente.

Los autotankes no tienen una antigüedad mayor a 10 años y cumplen con todos los requisitos legales puntuados en el reglamento a la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, capítulo II art. 49, el cual dice:

“Los vehículos de transporte terrestre de sustancias tóxicas y peligrosas no pueden circular por carriles centrales cuando la carga:

1. Sobresalga de la parte delantera o de los costados, salvo cuando se obtenga el permiso correspondiente;
2. Sobresalga la parte posterior por más de dos metros; y si pasa de 1,20, se obliga a utilizar banderolas en el día y luces en la noche;
3. Obstruya la visibilidad del conductor;
4. No esté debidamente cubierta con lonas, tratándose de materiales que puedan esparcirse;
5. No vaya debidamente sujeta al vehículo por medio de cables; y,
6. Sin contar con un dispositivo localizador de vehículo, equipos o sistemas de control de proyección para impedir el robo del vehículo o de su carga, y de que estos funcionen correctamente en cualquier momento, tratándose de mercancías peligrosas de alto riesgo.”

De igual manera los conductores son capaces de manejar este tipo de vehículos luego de haber cumplido ciertos requisitos citados en el art 50 del reglamento:

1. Realizar un curso de capacitación obligatorio, del cual obtendrán un certificado que avalúe que se encuentran aptos para realizar esta actividad;
2. Circular por el carril de la extrema derecha y usar el izquierdo sólo para rebasar o dar vuelta a la izquierda;

3. Sujetarse a los horarios y a las disposiciones viales establecidas por las Unidades Administrativas Regionales o Provinciales, o por los GADs (Gobiernos Autónomos Descentralizados), según corresponda, manteniendo la debida coordinación;
4. Estacionar el vehículo o contenedor en el lugar de estacionamiento correspondiente;
5. Circular con placas y el vehículo debidamente matriculado, así como con los correspondientes distintivos;
6. Conducir con licencia vigente;
7. Circular sin arrojar objetos o derramar sustancias que obstruyan el tránsito o pongan en riesgo integridad física de las personas;
8. Realizar maniobras de carga y descarga sin afectar o interrumpir el tránsito vehicular;
9. Sujetarse estrictamente a las rutas y los itinerarios de carga y descarga autorizados;
10. Abstenerse de realizar paradas que no estén señaladas en la operación del servicio; y,
11. En caso de congestionamiento vehicular que interrumpa la circulación, el conductor deberá solicitar a los agentes de tránsito prioridad para continuar su marcha, mostrándoles la documentación que ampare el riesgo sobre el producto que transporta.”

### **2.1.2 Fotografías Tanqueros**

A continuación se presentan las constancias físicas de los tanqueros con todas sus seguridades de circulación.



**Figura 3: Tanquero 1 Placas PAC- 8319**



**Figura 4: Tanquero 2 Placas PAA 9107**



**Figura 5: Tanquero 3 Placa PAC- 6137**



**Figura 6: Tanquero 4 Placa PUK- 0513**

### 2.1.3 Detalle de tanqueros tercerizados que prestan servicios a Petroshyris S.A.

**Tabla 2: Detalle transporte tercerizado**

N°	PROPIETARIO	PLACA	MARCA	AÑO	CAPACIDAD	CONDUCTOR
1	PAULINA ALVEAR	PZH - 0792	INTERNATIONAL	1989	6000	RICARDO OBANDO
2	ANDEANTRUCKS CIA LTDA	IAG - 0972	FORD	1989	10000	ROMERO SALAZAR
3	HUGO BARROS	PBW - 6093	CHEVROLET	2011	2000	BARROS HUGO
4	HUGO BARROS	GFR - 0357	HINO	1987	2000	ZAMBRANO EDISON
5	ALBERTO CADENA	PAQ - 0995	FREIGHTLINER	2003	9000	SARZOSA HECTOR
6	FAUSTO CAJO	PIY - 0806	HINO	2005	2000	ADAN CHAVEZ
7	FAUSTO CAJO	PFB - 0894	VOLKSWAGEN	2002	4000	MARCO MOGOLLON
8	FAUSTO CAJO	HCJ - 0302	HINO	2007	4000	WILFRIDO MANTILLA
9	DANIEL CARDENAS	IBA - 1796	MERCEDES BENZ	2010	10000	CESAR VASQUES
10	DANIEL CARDENAS	PAA - 6213	MERCEDES BENZ	2010	10000	WIDER VACA
11	LUIS CASTILLO	XAE - 0390	FREIGHTLINER	1990	6000	MARCO REGALADO
12	JHON CASTILLO	XBW - 0979	CHEVROLET	2006	4000	MARCO REGALADO
13	WILSON CHILQUIINGA	PBA - 5851	HINO	2008	6000	SEGUNDO CALI
14	BERTHA CORDOBA	PBQ - 6770	FREIGHTLINER	2011	10000	ALVARO ORMAZA
15	ALEX CUEVA	PUD - 0187	HINO	2005	4000	FILIBERTO VINUEZA
16	WASHINGTON FIERRO	PQA - 0726	HINO	2007	4000	WILLIAM MOLINA
17	ADAN GARCIA	PYF - 0987	CHEVROLET	2002	4000	ADAN GARCIA
18	SHOFRE GODOY	IAK - 0877	KENWORTH	2010	10000	SERGIO LECHON
19	SHOFRE GODOY	IAK - 0510	INTERNATIONAL	2008	10000	RICARDO OBANDO
20	JOSE HERNANDEZ	CBL - 0915	FREIGHTLINER	2006	10000	VICENTE CAICEDO
21	JOSE MORILLO	PBT - 6110	HINO	2011	4000	HERALDO AGILA
22	MARTHA MOSCOSO	PYI - 0647	HINO	2003	4000	FERNANDO NOVOA
23	HECTOR SALGUERO	PZH - 0847	WESTERN STAR	1998	10000	NELSON CADENA
24	IVONNE SORIA	MCG - 0131	WHITE	1989	6000	GUIDO PEREZ
25	TRAIMCOBSA S.A.	PKO - 0527	SCANIA	2004	8000	VICTOR SANDOVAL
26	TRANSISER BAÑOS S.A	TDV - 0663	SCANIA	2009	6000	LAURO VILLACIS
27	JOSE TRUJILLO	PYK - 0101	HINO	2002	3000	JUAN MENA
28	WILLIAM TRUJILLO	CBN - 0550	FREIGHTLINER	1987	8800	MILTON GUERRON
29	LUCIA VALVERDE	PZY - 0697	MERCEDES BENZ	2002	10000	JOSE COLAGUASO
30	VICTOR VASQUEZ	PXO - 0024	FORD	2006	4000	JUAN TREJO
31	VICENTE ZALDUMBIDE	PZL - 0538	MACK	1990	6000	HOLGER PEREZ
32	ROBERT ZUÑIGA	PBJ - 3964	KENWORTH	2011	10000	JOSE GUISADO
33	EDISON ACOSTA	PAB - 2046	HINO	2012	10000	FERNANDO CEVALLOS
34	SHOFRE GODOY	IAA - 1350	KENWORTH	2012	10000	ANIBAL BENAVIDES
35	EDISON LUNA	IBB - 5444	INTERNATIONAL	2013	6000	CARLOS GARCIA
36	CARLOS BARCIA	CAH - 0402	HINO	2011	6000	EDGAR JIMENEZ
37	JOSE PORTILLA	CAA - 1114	HINO	2013	6000	EDWIN TARUPI
38	HUGO BARROS	PCD - 1038	CHEVROLET	2012	4000	MARIO ZAMBRANO
39	SEGUNDO COROZO	PWS - 0592	HINO	2001	4000	SEGUNDO COROZO
40	JULIO ZAMORA	PAC - 1367	FREIGHTLINER	2013	10000	EDGAR JIMENEZ
41	JAIME MOSCOSO	PAC - 1417	JAC	2013	4000	MOSCOSO B.
42	FASUTO CAJO	TBC - 5463	HINO	2012	4000	FERNANDO BARAHONA
43	EST. SERV SERVICIO CIVIL Y COMERCIAL	ICF - 0715	KENWORTH	2005	10000	XAVIER CASTRO

### 2.1.4 Estaciones que se abastecen desde el terminal El Beaterio

**Tabla 3: Estaciones de servicio y distancias**

N°	ESTACION DE SERVICIO	DISTANCIAS DESDE EL BEATERIO (KM)
1	S Y S	4,5
2	VILLAFLORA	10,1
3	SANTA ANA	11
4	2 PUENTES	11,7
5	VIRACOCHA	11,9
6	TAMBILLO	12,6
7	SAN JUAN	14,1
8	EL ATOMO II	14,3
9	AYALA	15,2
10	ALOAG	19,3
11	ALOAG 2	19,6
12	GASOLINERA SILVA 2	24,1
13	EL OASIS	31,1
14	EL ATOMO	31,9
15	SUPER SERVICIO EL SOL	32,3
16	TUMBACO	40,2
17	OCCIDENTAL	45,5
18	AVELINO (EL CHSAQUI)	51,4
19	GUAYLLABAMBA	58,2
20	GAS PLUS	81,4
21	EL BELEN	89,3
22	SIND. CHOF. CAYAMBE	101
23	PANTERA 2	109
24	VALLE DEL LAGO	111
25	TRANSISER BAÑOS	115
26	JARDIN DEL CAJAS	115
27	SUPER ESTACION LOS LAGOS	118
28	JORDAN	118
29	PINSAQUI	123
30	AVELINO ( EL CHACO)	136
31	LA FLORIDA	138
32	COTACACHI	140
33	28 DE SEPTIEMBRE	141
34	AUGUSVIC	156
35	JERUSALEM	160
36	YAHUARCOCHA	162
37	MIRAVALLE	170
38	URCUQUI	172
39	CHOTA	174
40	SUPER DEL VALLE	202
41	PIMAMPIRO	208
42	PAYAMINO	309
43	SINDICATO SUSHUFINDI	351

### 2.1.5 Detalle de recorrido diario de un tanquero

**Tabla 4: Vías de recorrido diario**

ESTACION	RUTA
ALOAG	Via beaterio, av maldonado, panamericana sur via aloag, via aloag - tambillos sector la perla
ALOAG II	Via beaterio, av maldonado, panamericana sur via aloag, via aloag - sto domingo, llega a santo domingo
ATOMO	Via beaterio, av maldonado, panamericana sur via aloag - tambillo, via amaguaña - sangolqui, redondel colibri, llega atrás del cc San Luis
ATOMO 2	Via beaterio, av maldonado, av simon bolivar, desvio loma de puengasi, antigua via conocoto, referencia vira a 1 km a la derecha del redondel de conocoto
AYALA	Via beaterio, av maldonado, panamericana sur via aloag tambillo, gira por el obelisco via tambillo, via tambillo - sangolqui km 1 1/2
CHACO	Via beaterio, av maldonado, av simon bolivar, av oswaldo guayasamin, via pifo - papallacta, llega sector borja - chaco
EL SOL	Via beaterio, av maldonado, simon bolivar, panamericana norte, referencia entrada carapungo, av galo plaza lasso, desvio intercambiador de carcelen, av diego de vazques, llega 1/2 km antes del estadio LDU
GAS PLUS	Via Beaterio, av maldonado, av simon bolivar, av interoceanica, av panamericana norte, llega sector entrada a ascazubi
LOS DOS PUENTES	Via beaterio, av maldonado, calle guayasamin, av mariscal sucre, av francisco barba, calle bahia de caraquez, llega al sector dos puentes
CHASQUI	Via beaterio, panamericana sur via - aloag

**Tabla 5: Vías de recorrido diario**

ESTACION	RUTA
OASIS	Via beaterio, av maldonado, av simon bolivar, desvio loma de puengasi, antigua via conocoto, via san rafael - sangolqui, parque turismo, calle venezuela, via san pedro llega atrás del parque turismo
OCCIDENTAL	Via beaterio, av maldonado, calle pusir, av tnte hugo ortiz, calle quis quis, calle canaris, calle jacinto collaguazo, calle alberto enriques, calle necochea, calle chimborazo
SAN JUAN	Via beaterio, av maldonado, calle aguaynay nan, av mariscal sucre, av francisco barba, occidental, calle asuncion, calle independencia, calle sebastian de benalcarzar y guatemala esquina
SANTA ANA	Via beaterio, av maldonado, calle guayanaynan, calle rumichaca, av solanda, av cardenal de la torre, av tnte hugo ortiz, av alonso de angulo av epicachima, av 5 de junio
SORIA Y SORIA	Via Beaterio, av maldonado, panamericana sur via aloag, panamericana sur aloag- machachi
VILLAFLORA	Via beaterio, av maldonado, calle guayanayan, av tnte hugo ortiz, atahualpa, av mariscal sucre, llega a la calle viracocha y mariscal sucre

## 2.2 ANÁLISIS DE LAS 5E DE AUDITORIA

La aplicación de la auditoria de gestión para los activos fijos utilizados en el transporte de combustible estará basado en la creación de indicadores los cuales podrán reflejarnos el estado actual de la compañía en temas de logística en números estimados. Podremos disponer de información numérica y porcentual que nos arrojaran valores positivos o negativos de la actual administración con el fin de mejorarlos y alcanzar estándares adecuados de gestión en el manejo de transporte.

### 2.2.1 Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología

**Eficiencia:** consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. (Academia mexicana de Auditoría Integral).

Grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo (Maldonado, 2011, pág. 23)

**Eficacia:** es el grado en que los programas están consiguiendo propuestos (Academia mexicana de Auditoría Integral)

“Completar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como “hacer las cosas correctas”. (Maldonado, 2011, pág. 24)

**Economía:** se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menos costo posible. (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

“La Economía política o Economía es un estudio de las acciones del hombre en las actividades ordinarias de la vida; se interesa por la forma en que obtiene su renta y cómo la usa”. (Alfred Marshall, 1890)

“Uso de los recursos sin desperdicio innecesario y al mejor y menor costo posibles.” (Maldonado, 2011, pág. 23)

**Ética:** parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de conducta o Ética de la identidad, son susceptibles de evaluarse en una Entidad.

“La ética es el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta del individuo.” (Franklin, 2007, pág. 44)

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

Es interminable la lista de motivos por los cuales el hombre ha causado daños irreparables a la naturaleza. El tal el daño que los países desarrollados están dedicando ingentes recursos para proteger el medio ambiente. La enseñanza que en esta materia recibe el educando en las aulas, el hogar y por los medios de comunicación es importante.

En caso de Auditorías Ambientales es muy importante definir el ámbito de trabajo porque es muy amplio, sumamente especializado y con muchas entidades vinculadas.

“La ecología es el estudio científico de los procesos que regulan la distribución y la abundancia de organismos y las interacciones entre ellos, así como el estudio de cómo, a su vez, esos organismos sirven de medio para el transporte y la

transformación de la energía y la materia a través de la biosfera (es decir, el estudio del diseño de la estructura y la función del ecosistema)” (Hans Adolf Krebs, 1972)

### 3 MARCO TEÓRICO

#### 3.1 DEFINICIONES DE AUDITORIA DE GESTIÓN

“La auditoría de gestión es un examen independiente de la eficiencia y la eficacia de las actividades, los programas o los organismos, prestando la debida atención a la economía, y con el propósito de llevar a cabo mejoras” (Lineamientos de Auditoria de gestión- Organización Latinoamericana y del Caribe de entidades fiscalizadoras superiores OLACEFS)

“Una auditoria operativa 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 iniciar acciones correctivas”. (Maldonado, 2011, pág. 21)

La Auditoria operativa abarca la economía y eficiencia y la auditoria de los programas”. (Concepto de la GAO- Contraloría General de los Estados Unidos de América).

“Es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades y dependencias del Estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del Estado de manera fiel, eficiente y efectiva”. (Lennis & Kington)

“Auditoria administrativa. Examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno”. (Ley Orgánica del sistema Nacional de Control del Perú)

“La auditoría integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos”. (Academia Mexicana de Auditoria Integral)

Canadá: (“Auditoria Comprehensiva”) Responsabilizar a los Administradores en la elaboración de informes de desempeño donde se resalte el efecto de las decisiones tomadas, para facilitar la interpretación y evaluación externa. El auditor interno debe profundizar sus revisiones en los sistemas gerenciales donde se genera la información.

Estados Unidos (“Auditoria de Gestión y Desempeño”) Dan énfasis a la medida de la calidad de los productos y servicios gubernamentales, comparten la opinión de que los funcionarios gubernamentales deben dar seguridad a los contribuyentes de que los fondos públicos son utilizados con criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Reino Unido (“Auditoria de Gestión”) aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño.

Australia: (“Auditoria Integral”) Induce a una reflexión sustantiva sobre el plan estratégico de una dependencia o entidad pública y orienta la toma de decisiones hacia

el cabal cumplimiento de los objetivos que demanda la sociedad, la función preventiva de la Auditoría Integral permite identificar a tiempo: Los errores humanos, contables, financieros y la desviación de objetivos o funciones institucionales, el incumplimiento, retraso o falta de interés en las tareas y responsabilidades y en las necesidades de información a titulares de los entes para la toma de decisiones.

PWC,- “La auditoría integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos”.

### 3.1.1 Comparativa entre Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión

**Tabla 6: Diferentes características de la auditoría financiera y la auditoría de gestión**

Característica	Auditoría financiera	Auditoría de gestión
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía, con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente
Alcance	Las operaciones financieras	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema, actividad específica o proceso
Orientación	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano
Medición	Aplicación de los PCGA, NICS y NIIFs	Aplicación de los principios de administración
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas y NIAs	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del auditor
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del Contador Público
Interés	Los accionistas, el directorio, los funcionarios, los organismos prestatarios y los inversionistas potenciales	La gerencia, el directorio, los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión
Enfoque	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente, determina la razonabilidad de los estados financieros examinados	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental (ecología)
Encargados	Audidores, Contadores Públicos	Audidores, Contadores Públicos
Personal de apoyo	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador Público	Personal profesional de varias disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de Contador Público

**Fuente:** Libro auditoría de gestión. Milton Maldonado

**Tabla 7: Diferentes características de la auditoría financiera y la auditoría de gestión**

<b>Característica</b>	<b>Auditoría financiera</b>	<b>Auditoría de gestión</b>
Informe de auditoría	Contienen el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido esta relacionado con ellos	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido esta relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad
Conclusiones del Auditor	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única opinión	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad
Recomendaciones del Auditor	Se refiere a mejoras en el sistema financiero, sistemas de control interno financiero, presentación de estados financieros	Se refieren a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración, operaciones y procesos
Historia	Larga existencia, conceptos y prácticas muy bien definidas en textos y por medio de organismos profesionales. Nació en la profesión del auditor externo o contador público independiente	Reciente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas (desde 1976 en el Ecuador). Nació con la profesión del auditor interno y auditor gubernamental

**Fuente:** Libro Auditoría de gestión. Milton Maldonado

### 3.1.2 Perspectivas de la Auditoria de Gestión

**Tabla 8: Diferentes características de la auditoria**

NO ES	ES
1.- La opinion del auditor sobre la marcha general de la entidad sin base tecnica	1.- La conclusion general del auditor sobre el accionar contrastando sus 5 Es contra las pautas o normas establecidas para una solida gestion, para las operaciones especificas y para el campo tecnico de actividad
2.- Una revision por un auditor de actividades fuera de su capacidad tecnica	2.- Una revision por un auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio tecnico gerencial sin extenderse a las areas muy especializadas
3.- Un proceso de juicio sobre las decisiones diarias de los administradores y funcionarios	3.- Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulacion de una opinion sobre las 5 Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un periodo.
4.- Una evaluacion aislada de acciones individuales	4.- Un examen y evaluacion global, en forma comprensiva de las 5 Es de la administracion integral de la entidad
5.- Un examen dirigido a censurar la administracion de las entidades	5.- Un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento de las 5 Es
6.- Una fiscalizacion "administrativa" que busca encontrar unicamente irregularidades	6.- Un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (eficencia, efectividad, economia, etica y ecologia)

**Fuente:** Libro auditoria de gestión. Milton Maldonado

### 3.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Entre los diferentes propósitos y objetivos de la Auditoría de Gestión podemos citar los siguientes: (Contraloría General del Estado, 2003, págs. 36-37)

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios, y si es necesario, desarrollar nuevos; así como efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad, la existencia de objetivos o planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimientos de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión administrativa.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.

- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- Satisfacer las necesidades de la población.

### 3.3 ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

El área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.

Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico

- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistemas de calidad. (Franklin, 2007, pág. 13)

### 3.4 PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA

#### **3.4.1 Porque planear la auditoria**

La planeación implica trazar una directriz: establecer programas o guías económicas, numéricas y conceptuales, y definir objetivos, etapas de financiamiento, marco jurídico y estructura organizativa idónea, para iniciar, mantener desarrollar y culminar las actividades a realizar.

En la planeación de la auditoria se establecen las actividades que habrán de realizar, lo cual sirve para garantizar que la práctica de la evaluación de efectúe forma ordenada y con coherencia en sus diferentes secuencias operativas, ya que suele emplearse como guía y parámetro de las actividades.

#### **3.4.2 Importancia de la preparación del auditor**

El auditor de gestión debe contar con una preparación académica a nivel de pregrado, o si es posible en grado, en administración privada o pública, así como estar instruido en áreas como la de relaciones industriales, recursos humanos,

informática, contaduría pública, ingeniería en sus enfoques industrial y de sistemas, derecho, comunicación, mercadotecnia y comercio internacional y entre otras.

Se ha de detectado que en el sector privado la preparación del auditor está estrechamente relacionada con el ámbito administrativo, mientras que en el sector público se presentan casos específicos, como lo es la intervención de ingenieros, licenciados en derecho, comunicólogos y psicólogos, todas ellas profesiones afines a esta labor.

Además de las características ya comentadas, a continuación se describen otros aspectos de relevancia en el perfil del auditor:

- **Percepción objetiva:** Se refiere a aquella facultad que permite percibir los hechos o hallazgos como en realidad son, y no como el observador quisiera que fueran.
- **Sensibilidad:** Le permite al auditor identificar los sentimientos, y en cierta manera, su correcta interpretación.
- **Comprensión:** Es una cualidad que consiste en captar con facilidad cualquier situación e interpretarla rápidamente en forma acertada.
- **Criterio:** Es imprescindible que el auditor cuente con criterio, es decir, facultad de juzgar, discernir y construir planteamientos lógicos y razonados.

- **Disposición:** El auditor administrativo debe mostrar disposición a realizar su trabajo y a colaborar con el personal de su área o compañía, así como con quienes audita.
- **Responsabilidad:** Representa la obligación moral de responder por los actos propios. El auditor debe estar consciente del impacto social de sus acciones. (Sotomayor, 2008, págs. 56-57)

### 3.4.3 Estudio y documentación preliminar

Se debe iniciar la actividad de la auditoria con un análisis preliminar de la organización ya que esto sirve para conocer el medio, el personal involucrado y la operatividad directa existente, así como para obtener documentos y percibir la actitud hacia el control de las personas involucradas en la auditoria, lo cual permite formar una opinión profesional de la situación que prevalece.

Sin el estudio preliminar, no se tiene una visión general sobre la cual partir para realizar el trabajo profundo de una auditoria. Dicho estudio va encaminado a conocer las generalidades e identificar la problemática de la organización, así como los riesgos potenciales.

Por medio del análisis y estudio del sistema de control se obtienen referencias de la forma de actuar del personal en relación a la normatividad establecida, lo cual ayuda al auditor para consolidar su opinión del funcionamiento de la organización. Aunque se dedique relativamente poco tiempo a esta tarea, lo

importante es obtener una apreciación de la situación que prevalece, ya que de cualquier forma se profundizara en ello después.

Básicamente, esta actividad preliminar comprenderá los siguientes aspectos: revisión de documentos, conocimiento del área de trabajo y apreciación general del auditor.

Mediante la revisión de documentos, el auditor comienza a compenetrarse con diferentes aspectos de la organización. Por lo común, solicita en primera instancia documentos de tipo general y después, conforme lo considera necesario, pide documentos específicos.

También es imprescindible que el auditor tenga conocimiento del área de trabajo en donde va a desarrollar su actividad. Designarle un lugar de trabajo en el que cuente con las condiciones óptimas para laborar, privacidad, equipo de cómputo y mobiliario adecuado para el manejo de documentación, son aspectos que no se deben subestimar, pues contribuyen a un mejor desempeño de este.

Con el trabajo preliminar, el personal que evalúe consigue obtener una preparación general, la cual sirve de apoyo para profundizar en el trabajo definitivo. En el transcurso de esta actividad el auditor dispondrá de un campo amplio para obtener información, de manera que deberá utilizar su criterio para realizar la recopilación y enfocarse en el estudio de la más relevante. (Sotomayor, 2008, págs. 58-59)

#### **3.4.4 Diagnóstico administrativo**

Este punto representa una opinión profesional de la situación general o de algún aspecto particular de una organización, basada en el estudio y análisis de la condición real en que se encuentra. Dicha opinión se presenta en forma escrita por medio de un documento formal dirigido al primer nivel jerárquico de la empresa, a quien le corresponderá darle el cauce adecuado.

Muchas de las deficiencias detectadas en el desarrollo del diagnóstico se derivan de problemas relacionados con el proceso de comunicación interna en la organización y con la normatividad administrativa en general.

La presentación del diagnóstico requiere de una retroalimentación; es decir, que debe haber una respuesta por parte de la organización. No se trata de presionar a la organización a actuar de inmediato, sino que ella misma se comprometa a analizar los resultados para darle continuidad a esta actividad, desde una posición constructiva y sana.

De esta manera el desarrollo, elaboración y presentación del diagnóstico administrativo se basa en el estudio aplicado a la organización, que a su vez implica el empleo de recursos administrativos (sistematización), humanos, materiales y técnicos.

**Tabla 9: Metodología y contenido del diagnóstico**

METODOLOGIA Y CONTENIDO DEL DIAGNOSTICO	
Aspectos metodologicos	Contenido
Definir el objetivo	Introduccion
Delimitacion del tiempo	Objetivo
Calendarizacion	Analisis de la situacion actual
Personal Participante	Problemas potenciales
Ejecucion	Alternativas de solucion
Revision	Recomendaciones
Conclusion	Propuestas

**Fuente:** Libro Auditoria Administrativa. Alfonso Amador Sotomayor

**Introducción:** se sugiere exponer la razón de la auditoria en la empresa, el periodo en el que se llevó a cabo, y en caso de estar plenamente identificada, la problemática que enfrenta.

**Objetivo:** se plantea de forma directa y clara lo que se pretende con la realización de esta actividad.

**Análisis de la situación actual:** es un punto neurálgico en el que se describe de manera objetiva la funcionalidad de la organización, sin emitir juicio alguno, ya que el objetivo es retratar una realidad.

**Problemas potenciales:** requiere de una mente aguda y con buen sentido crítico, ya que con base en la situación actual de la empresa, el evaluador debe realizar señalamientos de las posibles complicaciones que enfrentara la organización en caso de seguir operando con el esquema actual.

**Alternativas de solución:** para disminuir al máximo los riesgos que comprometan la estabilidad de la organización, aquí es donde se precisa de creatividad por parte del auditor.

**Recomendaciones:** la persona que evalúa señala aspectos precisos que considera adecuado entender; por supuesto, la decisión final la toma la organización.

**Propuestas:** estas deben ser viables y apegadas a la situación real existente. La rapidez con que se atienden las necesidades de la empresa cobra cada vez mayor peso para mejorar, o por lo menos mantener, los niveles de competitividad deseables; por lo tanto, resulta imprescindible aplicar mejoras administrativas, que faciliten identificar a tiempo los aspectos que pudieran amenazar el óptimo desempeño de la organización. (Sotomayor, 2008, págs. 60-61)

## 3.5 PROGRAMA DE TRABAJO

### 3.5.1 Concepto

Un programa de trabajo es el documento formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus labores; este incluye el nombre y el objetivo del programa, los procedimientos apropiados, así como la calendarización prevista y el personal involucrado.

Por lo tanto, el programa indica en términos generales la descripción de actividades a desarrollar, de acuerdo a un orden y una lógica, y dentro de un periodo determinado.

### 3.5.2 Estructura formal del programa

- **Identificación.** Indica las generalidades del programa, tales como:
  - Nombre de la organización o entidad
  - Nombre del programa de trabajo
  - Áreas de aplicación
  - Fechas previstas de inicio y terminación
  
- **Objetivo.** Expresa lo que se desea obtener al aplicar el programa, es decir, la razón de ser del mismo. Constituye la parte medular de este documento, por lo que debe ser expresado en forma clara en los siguientes aspectos:
  - General
  - Especifico
  
- **Procedimientos.** Incluye el conjunto de pasos a seguir para el desarrollo de la auditoria. Algunos son de carácter general y otros de tipo particular, todos ellos descritos bajo un enfoque técnico y de una manera ordenada. El auditor utiliza su criterio para agregar o suprimir procedimientos al programa de trabajo, de acuerdo con las circunstancias particulares de cada caso. Por lo tanto, es necesario definir lo siguiente:
  - Procedimientos
  - Alcance
  - Necesidad de ampliación

- **Personal Involucrado.** Es el personal que participa en la realización de la auditoria, y que entra dentro de la siguiente jerarquía:
  - Titular
  - Supervisor
  - Auditor
  
- **Calendarización de actividades.** Señala en forma expresa el tiempo previsto para el desarrollo de la auditoria, tanto de su totalidad como en cada procedimiento o etapa. La calendarización se indicará en la forma siguiente:
  - Diaria
  - Semanal
  - Quincenal
  - Mensual

Los elementos del programa de trabajo aquí expuestos son los que comúnmente se utilizan en el medio profesional, pero no constituyen de ninguna manera factores inamovibles de la estructura y diseño de aquel. (Sotomayor, 2008, págs. 75-76)

### 3.5.3 Ventajas de la utilización del programa

Disponer de un programa de trabajo al iniciar una auditoria representa una ventaja para su realización, lo cual es posible enriquecer con las vivencias profesionales del auditor, al margen de alentar su actualización.

Las ventajas de utilizar este documento son, entre otras las siguientes:

- Representa la guía formal para la realización de la auditoria
- Impulsa el involucramiento del personal y su participación
- Permite dar seguimiento a la planeación de la auditoria
- Establece un lenguaje común entre el equipo y el auditado
- Al existir cambio de personal se eliminan contratiempos con el sucesor
- Permite la retroalimentación del personal
- Facilita la verificación de los procedimientos, y en su caso, la adecuación
- Permite actuar en situaciones imprevistas
- Detecta variaciones de tiempo, es decir entre el programado y el real
- Facilita al supervisor verificar el avance de las actividades con el auditor
- Permite corroborar la actividad realizada al final de la auditoria.

(Sotomayor, 2008, pág. 77)

Este documento resulta imprescindible para para el auditor, sin embargo hay quienes ven ciertas desventajas en su utilización, este se debe a que no existe un plan de mejora para el mismo, pudiendo en todo momento ser mejorado.

## 3.6 EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA

### 3.6.1 Obtención de información

Es importante para el auditor obtener información en la que se pueda confiar ya que representa un punto de partida clave en la realización de sus actividades y canalizada adecuadamente es posible sacar provecho en todo momento para el proceso de ejecución.

Para obtener, revisar y utilizar en forma práctica la información se sigue un proceso, pues se requiere seguir una secuencia lógica, clara y ordenada.

Existen varios procesos para obtener información, es importante que de cualquier forma exista un orden secuencial, a continuación se describe cada una de las etapas que lo conforman:

- **Obtención de información:** La diligencia en solicitar y revisar información es uno de los aspectos claves en una auditoria. Una buena actitud de amabilidad y cortesía del auditor repercuten en la rapidez con la que se realice esta tarea.
- **Registro:** Consiste en dejar constancia escrita lo relevante de los temas evaluados, ya que más adelante serán de utilidad.

- **Revisión inicial:** Es toda clase de documentación recibida por el auditor en primera instancia, entre la cual deberá seleccionar aquella que reúna características aceptables, de acuerdo con los requerimientos del caso.
- **Adiciones y aclaración:** En ocasiones, los documentos recibidos al inicio de la actividad no son suficientes y requieren ser completados; esto debe hacerse en el momento oportuno y no esperar a que transcurra el tiempo del proceso.
- **Depuración:** No toda la información reunida tiene la misma importancia, el auditor deberá ser decisivo, tener juicio, preparación y sentido común para seleccionar lo que de verdad tenga valor.
- **Análisis de la información:** Con la información seleccionado y registrada, se procede al análisis de la misma, consiste en descomponer un todo en sus partes e interrelacionar, de acuerdo al conocimiento del auditor, los diferentes aspectos del tema evaluado para que el examen sea integral.
- **Utilización de datos:** En esta etapa se capitaliza lo que se ha realizado en la evaluación, ya que se cuenta con el análisis de diferentes registros, su revisión e interpretación, de ser necesario se podría replantear algún aspecto con el auditado en beneficio de la calidad de la auditoria.
- **Elaboración de conclusiones:** Una vez terminado el proceso, el auditor estará en capacidad de emitir conclusiones, esto luego de haber

corroborado con su equipo que se haya cumplido lo estipulado en el programa de trabajo. (Sotomayor, 2008, pág. 88)

### 3.6.2 Riesgos de la Auditoria y Sistemas de control interno

El riesgo de auditoria significa el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoria inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante.

El riesgo de auditoria comprende tres componentes:

- **Riesgo Inherente:** Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.
- **Riesgo de control:** Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y control interno.
- **Riesgo de detección:** Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo

de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa.<sup>1</sup>

Refiriéndonos al concepto de sistemas de control interno. Son todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayuda a lograr el objetivo de la administración de asegurar de manera factible, la conducción ordenada y eficiente de un negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera contable.

El sistema de control interno comprende:

- **Ambiente de control:** Significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad.
- **Procedimientos de control:** Son aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> NIA 400. Numeral 3

<sup>2</sup> NIA 400. Numeral 8

### 3.6.3 Técnicas de auditoria

Es necesario considerar que la investigación de la auditoria conlleva a una metodología definida, que requerirá de la utilización de técnicas de auditoria.

Entre las más comunes se encuentran:

- **Entrevista:** Se define como entablar una conversación en forma directa con el personal indicado. Esta a su vez puede ser dirigida cuando va encauzada a un objeto del estudio determinado, o rígida, la cual no está sujeta a una estructura predeterminada, por lo que el personal entrevistado es expresa con toda libertad, muchas veces ellos son los que toman la iniciativa.
- **Observación directa:** Representa la técnica común más natural relacionada con la habilidad y predisposición para percibir hechos acontecidos en la organización.
- **Cuestionario:** Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización.
- **Investigación Documental:** Consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertenecientes a la organización, los cuales al ser analizados aportarán elementos de juicio en la evaluación que se practica.

- **Análisis Administrativo:** Se basa en técnicas variadas, que se aplican según el tema evaluado, tiempo y disposición de la organización. Pueden ser de tipo administrativo (diagramas, graficas, organigramas, punto de equilibrio, árbol de decisiones, calidad total y reingeniería), y las de tipo operativo (programación lineal, filas de espera, teoría de juegos, modelo de inventarios) (Sotomayor, 2008, págs. 91-93)

### 3.7 PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son un conjunto de cédulas, programa de trabajo de auditoria, índice, notas específicas y documentación relevante, son una fuente sustancial para elaborar el informe final. Su elaboración, archivo, interpretación, análisis, estudio e incluso custodia son muy importantes.

En el campo de la auditoria en general, es común emplear índices y marcas. Los índices representan claves expresadas en letras o números o bien la combinación de ambos en el margen superior derecho de un papel de trabajo, lo cual facilita su localización. Las marcas son diferentes señales que se colocan junto a la información obtenida para confirmarla.

La importancia de los papeles de trabajo se debe principalmente a que:

- Constituyen un soporte de la actividad realizada
- Representan apoyo para consulta de información
- Auxilian auditorias posteriores

- Permiten aclarar dudas del auditado
- Son la base a partir de la cual se desprenden las conclusiones. (Sotomayor, 2008, págs. 97-99)

### 3.8 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE INFORMACIÓN

Analizar significa descomponer un todo en las partes que lo integran. Sin embargo, no basta con identificar, es necesario revisar la información, relacionarla e incluso depurarla y simplificarla, para lo cual el auditor deberá utilizar su capacidad analítica.

En ocasiones por medio del análisis se identifican aspectos que es posible simplificar en la realización de actividades, esta situación se la informara a la compañía para estudio y decisión final.

En el proceso que se comenta de análisis y depuración de información, resulta de gran utilidad la obtenida por medio de cuestionarios de control, análisis funcional u operacional, formatos para análisis de procedimientos, condiciones de trabajo, descripciones de formas administrativas y actividades, entre otros.

La información final una vez revisada, depurada y aceptada será utilizada para la elaboración del pre informe o del informe definitivo. (Sotomayor, 2008, págs. 99-101)

### 3.9 INFORME DE AUDITORIA

El proceso de auditoria concluye con el informe de auditoría, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoria, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicito los servicios, específicamente a la alta gerencia.

Antes de finalizar el informe es conveniente realizar las aclaraciones pendientes con los supervisores, el auditor operativo o de apoyo y personal de la propia compañía a efecto de aclarar o ratificar hechos y hallazgos relevantes, y no caer en problemas sustanciales de la realidad, para ello se requiere de atención, diligencia, apoyo documental de referencia y notas personales para la elaboración y presentación final del informe.

#### **3.9.1 Objetivos del informe**

El informe de auditoría como un producto terminado debe tener calidad suficiente para responder las exigencias de la alta gerencia.

Los objetivos de la auditoria deben cumplir con estándares de calidad, los cuales se refieren a dos aspectos: la comunicación escrita y la finalidad. A continuación se describe cada uno de ellos:

- **Comunicación**

- **Directo.** Es esencial que el informe se enfoque en el tema central, sin dedicarle demasiado espacio a la explicación de los de carácter intermedio. Para facilitar su lectura y comprensión se recomienda colocar títulos y subtítulos.
- **Persuasivo.** Se debe cuidar que el contenido del informe sea convincente y señale aspectos que van a hacer un riesgo potencial o ya han dañado en cierta forma a la empresa.
- **Contundente y preciso.** El contenido del informe no debe dejar ninguna duda de los hallazgos encontrados y debe emplear conceptos claros.
- **Atractivo.** Debe atraer al lector por su contenido, forma de presentación y redacción.

- **Finalidad**

- **Oportuno.** Un informe de auditoría tiene un valor significativo cuando es presentado en el tiempo y lugar convenientes para comentarse y llevar a cabo las acciones aprobadas.
- **Constructivo y de apoyo.** La aportación del informe es identificar aspectos administrativos de la organización, susceptibles de corregirse o adecuarse.

- **Orientado a resultados y con recomendaciones.** El informe incorpora los resultados de la evaluación y la aportación del auditor por medio de sus recomendaciones, en donde propone, aparte de las soluciones, un tiempo de implementación.
  
- **Identificado con la evaluación solicitada.** El contenido fundamental de un informe de auditoría es la evaluación elaborada como parte de un programa definido y aprobado por la organización. (Sotomayor, 2008, págs. 138-139)

### **3.9.2 Consideraciones básicas en la elaboración del informe**

El informe de auditoría aporta soluciones a la organización con base en el resultado de la evaluación respectiva, y de los puntos de vista de alto sentido profesional y constructivo del auditor. La redacción del informe debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **A quien va dirigido**

Los informes se dirigen esencialmente al directorio de la compañía o a un área determinada, según sea el tema de cuestión.

- **Contenido estructural**

Expertos en esta disciplina coinciden en afirmar que no existe un tipo específico de estructura, sino ciertos apartados que conforman el informe:

**Tabla 10: Apartados que conforman el informe de auditoria**

<b>APARTADOS</b>	
Introduccion y antecedentes	Observaciones
Finalidad	Salvedades
Metodologia	Limitaciones
Alcance	Recomendaciones
Apreciacion de hechos relevantes	Anexos

**Fuente:** Alfonso Amador Sotomayor

- **Introducción y antecedentes:** Exposición de los antecedentes de la organización y del tema sujeto a evaluación.

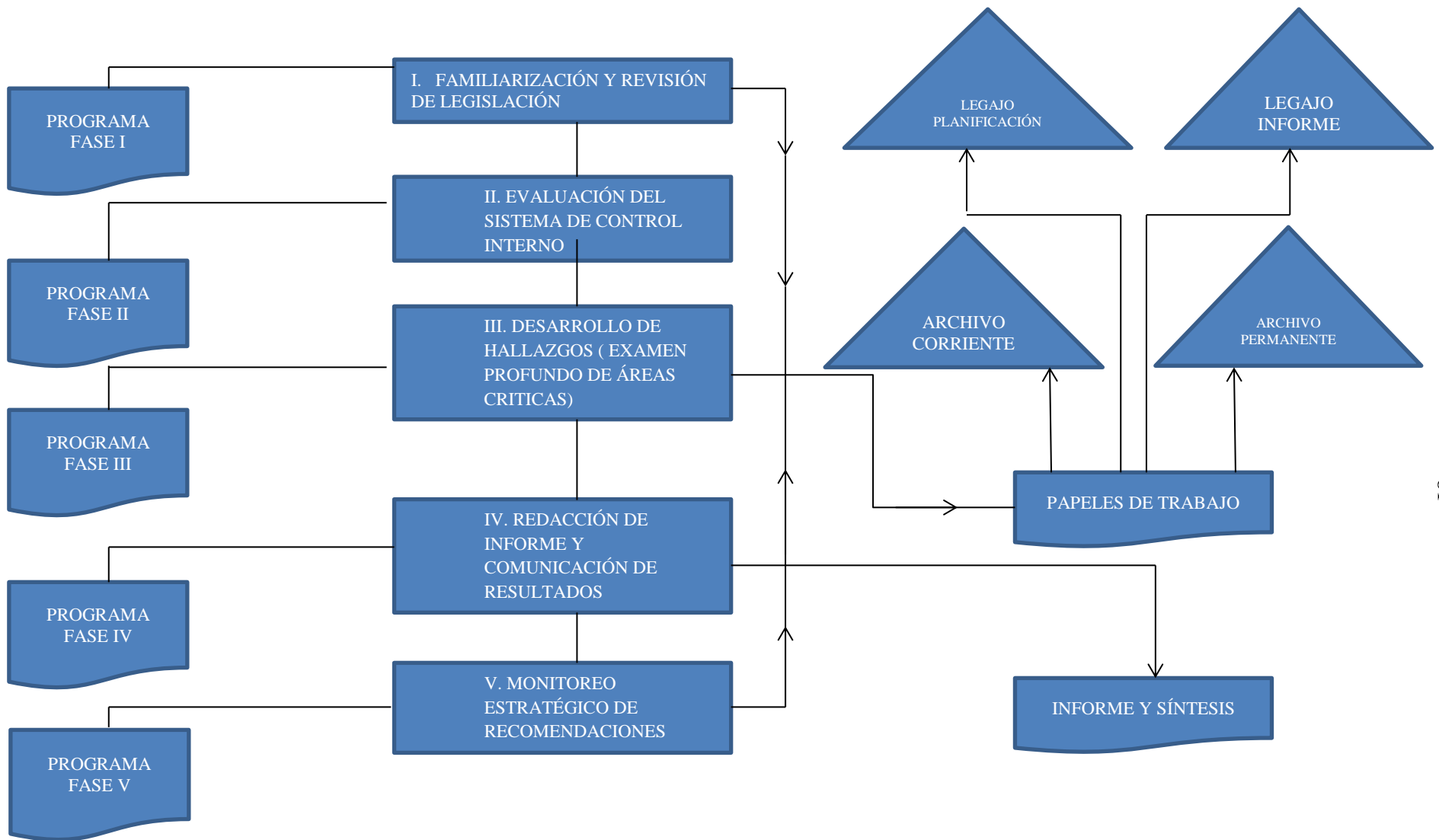
La forma de redactar in informe es variada y básicamente depende del estilo personal del auditor.

- **Finalidad:** En este apartado se recomienda especificar en forma clara el objeto que se busca al realizar esta evaluación, lo cual debe conocer con precisión la parte interesada.
- **Metodología:** Describe el sistema utilizado en el desarrollo de la actividad evaluada, incluyendo técnicas y procedimientos aplicados para obtener la información mínima requerida y validación de la misma.
- **Alcance:** Indica la extensión o profundidad de la actividad evaluada, tomando en cuenta funciones, prácticas de trabajo, manuales de organización y de procedimientos y sistemas administrativos para obtener información.

- **Apreciación de hechos relevantes:** Al efectuar su trabajo, el auditor suele detectar situaciones tanto positivas como negativas, algunas consideradas de interés general y otras trascendentales, siendo estas últimas las que deberá comunicar, ya que es más factible que sus repercusiones afecten la operación de la empresa.
- **Observaciones:** En este apartado se indican los resultados obtenidos en la evaluación y comprende el reconocimiento de los aspectos positivos, pero sobre todo las deficiencias encontradas, que es lo que en todo caso desean conocer los directivos de la organización.
- **Salvedades:** El auditor comunicara en forma profesional a la organización aquellos hechos o situaciones que le impidan opinar en un momento dado sobre cierto aspecto de la evaluación que practica y su actitud hacia ella.

Dichas salvedades reflejan falta de disposición de la empresa en la realización de la actividad de auditoria, y en ocasiones falta de diligencia del auditor.

- **Limitaciones:** Son contratiempos que obstaculizan el desarrollo de la evaluación e impiden cumplir con eficiencia lo que se ha calendarizado.
- **Recomendaciones.** Representan la aportación profesional del auditor, consiste en manifestar las indicaciones y sugerencias de mejora en las áreas o funciones en las cuales se haya detectado alguna deficiencia el momento de aplicar la evaluación. (Sotomayor, 2008, págs. 141-143)



**Figura 7: Proceso de la Auditoria de Gestión**

**Fuente:** Libro Auditoria de gestión. Milton Maldonado

### 3.10 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores dentro de la auditoria de gestión son medidas utilizadas para comprobar el estado actual en valores de una compañía. Los indicadores de gestión son establecidos generalmente por los cargos altos de la organización, y son utilizados consecutivamente a lo largo del ciclo de vida empresarial, para evaluar el desempeño y los resultados obtenidos.

Según la SECODAM (Secretaria de Contraloría y Desarrollo Administrativo de México) podemos mencionar algunos conceptos y ejemplos:

#### **3.10.1 Indicadores de eficacia**

La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado. Se aplica determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de los resultados en relación al presupuesto asignado.

Eficacia Programática = Metas Alcanzadas / Metas Programadas

Eficacia Presupuestal = Presupuesto ejercido / Presupuesto Asignado

En la eficiencia Programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

### **3.10.2 Indicadores de eficiencia**

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles.

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para el fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \text{Eficacia Programática} / \text{Eficacia Presupuestal}$$

La eficiencia presupone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la predeterminación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de que cada meta o proyecto se realice dentro de una acertada presupuestación. Presupone también la realización de una adecuada evaluación previa, que certifique la congruencia de la definición de metas y la correcta presupuestación de recursos.

Partiendo del supuesto anterior, la eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y la presupuestación, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado.

### **3.10.3 Indicadores de productividad**

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado,

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final.

#### **3.10.4 Indicadores de Impacto**

Este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social: permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico. Sirve también para cuantificar el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo, e institucionales en el ámbito interno.

## 4 DESARROLLO PRÁCTICO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A PETROSHYRIS S.A.

### 4.1 ABREVIATURAS A UTILIZAR

**Tabla 11: Abreviatura a utilizar**

DETALLE	ABREVIATURA
Giovanny Reyes	GR
Idrian Estrella	IE
Programa de Auditoria	PA
Papel de trabajo	PT
Planificación Preliminar	PP
Planificacion Especifica	PE
Ejecucion de la Auditoria	EA
Hoja de hallazgos	HA

### 4.2 MARCAS DE AUDITORIA A UTILIZAR

**Tabla 12: Marcas de auditoria a utilizar**

DETALLE	MARCA
Observado	✘
Verificado	√
Revisado	®
Hallazgo	⚠

## 4.3 PLANIFICACIÓN

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORIA – PLANIFICACIÓN</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	<b>PA - P</b>
<b>AUDITORIA PRELIMINAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha de inicio: 05 de septiembre 2016</li> <li>- Fecha de terminación estimada: 16 diciembre del 2016</li> <li>- Fecha de terminación real: 23 de diciembre del 2016</li> </ul>	
<b>AUDITORÍA FINAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha de inicio: 03 de octubre 2016</li> <li>- Fecha de terminación estimada: 16 diciembre del 2016</li> <li>- Fecha de terminación real: 23 de diciembre del 2016</li> </ul>	
<b>OBJETIVOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener un conocimiento general de la empresa Petroshyris S.A.</li> <li>- Acercamiento a las funciones operativas sobre el transporte de combustible.</li> <li>- Recolectar información suficiente para evaluar el proceso logístico.</li> <li>- Determinar indicadores basados en las 5 es de la auditoria de gestión; eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología, los cuales deben cumplir su característica de ser medibles, cuantificables, entendibles y controlables.</li> </ul>	

No	DETALLE	REF	ELAB. POR	OBSERVACIONES
<b><u>PROCEDIMIENTOS</u></b>				
<b>Planificación Preliminar</b>				
1	Visita a las instalaciones de la compañía	PP-PT 01	G.R.	Ver HA - 01
2	Reunión con Jefe de Despacho	PP-PT 02	G.R.	Ver HA - 02
3	Entrevista con Gerente General	PP-PT 03	G.R.	Ver HA - 03
4	Obtención y análisis de información de la estructura organizacional de la compañía	PP-PT 04	G.R.	Ver HA - 04
5	Revisión y análisis del direccionamiento estratégico	PP-PT 05	G.R.	
6	Solicitar información sobre el proceso de transporte y análisis	PP-PT 06	G.R.	Ver HA - 05 Ver HA - 06 Ver HA - 07
<b>Planificación Específica</b>				
7	Objetivo y alcance de la auditoria de gestión realizada a Petroshyris	PE-PT 1		
8	Evaluación del sistema de control interno bajo el método de COSO II y la técnica de cuestionario.	PP-PT 2		
9	Evaluación y análisis de los diferentes tipos de riesgos de auditoria, utilización de matrices de riesgo y calificación de colorimetría.	PE-PT 3		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.		<b>REVISADO POR:</b> I.E.		<b>FECHA:</b> 05/10/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>		<b>PP – PT 01</b>
<b><u>VISITA INSTALACIONES PETROSHYRIS S.A.</u></b>		
<p>El 1 de junio del 2016 en horas de la mañana se procedió a la visita de las instalaciones de la compañía Petrosyris S.A. ubicada en la ciudad de Quito, en las calles América y Naciones Unidas, las instalaciones están sufriendo cambios estructurales importantes debido al aumento de personal durante los últimos meses. Esto genero retrasos al momento de obtener información física y verbal.</p> <p>El mismo día se visitó las instalaciones en el terminal el beaterio para constatar la manera en que se opera el tema de transporte, no se pudo observar el estado de los tanqueros ya que ninguno estuvo ese día en la estación.</p> <p>Las oficinas en el beaterio presentan deterioro y descuido del área, se tuvo que esperar por más de 30 minutos para poder hablar con el jefe de despacho. <b>VER HA- 01</b></p> <p>El espacio físico de la matriz se encuentra distribuido en una sola planta, donde subiendo unas escaleras se encuentra el área de recepción, en el lado derecho el área de administración y gerencia general, una sala de espera y de reuniones alrededor del área comercial y contabilidad.</p> <p>Los puestos de trabajo son muy pequeños de cada área, presentan desorganización por falta de espacio.</p>		
<b>ELABORADO POR: G.R</b>	<b>REVISADO POR: I.E</b>	<b>FECHA: 05/10/2016</b>

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		<b>HA – 01</b>
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>		
<p><b><u>PT- 01</u></b></p> <p><b>HALLAZGO.-:</b> El espacio físico poco óptimo para la planificación, desarrollo de actividades.</p> <p><b>CONDICIÓN.-</b> Podemos definir la distribución del espacio físico para ubicación de las distintas máquinas, puestos de trabajo, áreas de servicio al cliente, etc. no es adecuada para el desarrollo de las actividades de la empresa.</p> <p><b>CRITERIO.-</b> Para una adecuada distribución se debe considerar la funcionalidad, económico en el ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio, flujo permitir que los procesos se den continuamente, comodidad para el bienestar de los trabajadores, iluminación, y flexibilidad para cambios futuros en ordenamiento de las áreas.</p> <p><b>CAUSA.-</b> Debido a que no se realizó un estudio para distribuir los espacios para cada área de acuerdo a la magnitud del trabajo de cada una.</p> <p><b>EFECTO.-</b> Lo que genera retraso en el trabajo y malestar a los empleados dado que no tiene un lugar adecuado.</p> <p><b>CONCLUSIÓN.-</b>La empresa tiene una inadecuada distribución del espacio físico de cada una de las áreas de la empresa.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN.-</b> Al Gerente.- Realizar una adecuada distribución para cada área en base a la magnitud del trabajo para que se un lugar como y comfortable para el desarrollo de las actividades.</p>		
<b>ELABORADO POR: G.R</b>	<b>REVISADO POR: I.E</b>	<b>FECHA: 7/10/2016</b>

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		<b>PP – PT 02</b>
<u><b>NARRATIVA JEFATURA DE DESPACHO DE COMBUSTIBLE</b></u>		
<p><b>Nombre:</b> Mauricio Gualotuña</p> <p><b>Cargo:</b> Jefe de Despacho</p> <p><b>Lugar:</b> Estación principal El Beaterio</p> <p>Por horas de la tarde se visitaron las instalaciones en el Terminal el Beaterio, lugar principal de operaciones.</p> <p>La estación posee varias oficinas de diferentes Empresas de Combustible, siendo la de Petroshyris una de las primeras oficinas cerca a la entrada; Durante la visita nos atendió un empleado, el cual nos informó que el Jefe de Despacho no tardaba en llegar, sin embargo por el lapso de 45 minutos no obtuvimos respuesta alguna.</p> <p>Finalmente pudimos mantener una conversación con el Señor Mauricio Gualotuña. Persona encargada de las oficinas en el beaterio. Confirmando que efectivamente la empresa cuenta con 4 tanqueros de los cuales uno estaba fuera de servicio al tener problemas mecánicos.</p> <p>Se solicitó hojas de ruta para comprobar los tiempos de entrega y cantidad de combustible despachada diariamente. Estas hojas presentan información incompleta y no muy precisa. <b>A VER HA - 02</b></p> <p>Se recomienda llevar nuevos registros de ruta en donde se pueda detallar de manera más específica los tiempos de entrega, kilómetros recorridos y tiempo transcurrido en el despacho.</p>		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R	<b>REVISADO POR:</b> I.E	<b>FECHA:</b> 05/10/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		<b>HA – 02</b>
<b>DEPARTAMENTO LOGÍSTICO</b>		
<p><b><u>PT- 02</u></b></p> <p><b>HALLAZGO.-:</b> Hojas de ruta con información incompleta e imprecisa.</p> <p><b>CONDICIÓN.-</b> Los papeles con los que trabaja el área no son debidamente llenados con la información pertinente de cada autotank en servicio.</p> <p><b>CRITERIO.-</b> Se debe considerar el llevar a cabo un buen registro en las hojas de ruta para evitar contratiempos con las diferentes estaciones de servicio con las cuales se trabaja diariamente para el despacho de combustible.</p> <p><b>CAUSA.-</b> No se llevó a cabo una capacitación al área para llevar organizadamente registros de ruta y despacho.</p> <p><b>EFECTO.-</b> Lo que genera retraso y pérdida de información para obtención de resultados.</p> <p><b>CONCLUSIÓN.-</b>La empresa tiene un inadecuado manejo de sus registros para operar el servicio de transporte.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN.-</b> Al Gerente.- Llevar a cabo una reunión con todos los encargados y realizar una capacitación sobre el buen manejo de registros de operaciones diarias.</p>		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R	<b>REVISADO POR:</b> I.E	<b>FECHA:</b> 10/10/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	<b>PP – PT 03</b>
<b><u>ENTREVISTA CON GERENCIA GENERAL</u></b>	
<p><b>Nombre:</b> Lcdo. Pablo Sánchez</p> <p><b>Cargo:</b> Gerente General</p> <p><b>Lugar:</b> Oficina Matriz</p>	
<p>El objetivo de la entrevista fue determinar el conocimiento, la productividad de la planificación estratégica y los controles que posee la compañía, en su administración.</p> <p>El día jueves 2 de junio del 2016 obtuvimos la cita respectiva con él Gerente de la empresa, la entrevista fue corta por falta de tiempo por parte del entrevistado.</p> <p><b>1.- ¿Se ha solicitado efectuar indicadores de gestión, para valorar las actividades en el servicio de transporte de combustible?</b></p> <p>No se realiza indicadores de gestión pero es una buena opción para realizar el análisis de la situación del manejo del transporte de combustible. <b>▲ VER HA - 03</b></p> <p><b>2.- ¿Existe un correcto manejo del personal de la compañía mediante el área de Talento Humano?</b></p> <p>El área administrativa es la encargada de todo el tema de talento humano, no existe un área específica para ello.</p> <p><b>3.- ¿Podría describir las funciones que realiza como Gerente?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración y control las actividades de la empresa y a cada área.</li> <li>- Control y manejo de operaciones.</li> <li>- Presentación de resultados periódicos.</li> <li>- Liderar, motivar, apoyar, servir, asistir a todo el personal de la empresa.</li> </ul>	

**4.- De qué manera la empresa se encarga de promocionar el servicio de transporte de combustible?**

Al ser pioneros en el tema de servicio de abastecimiento de combustible, el tiempo nos ha dado el reconocimiento para poder obtener clientes de por vida.

**5.- ¿Con qué frecuencia se reúne con el personal para evaluar su desempeño?**

- Dependiendo de los resultados las reuniones se las hace mensuales, el área de logística se reúne semanalmente para planificar la salida de la flota para la entrega de combustible en las distintas ciudades del país.

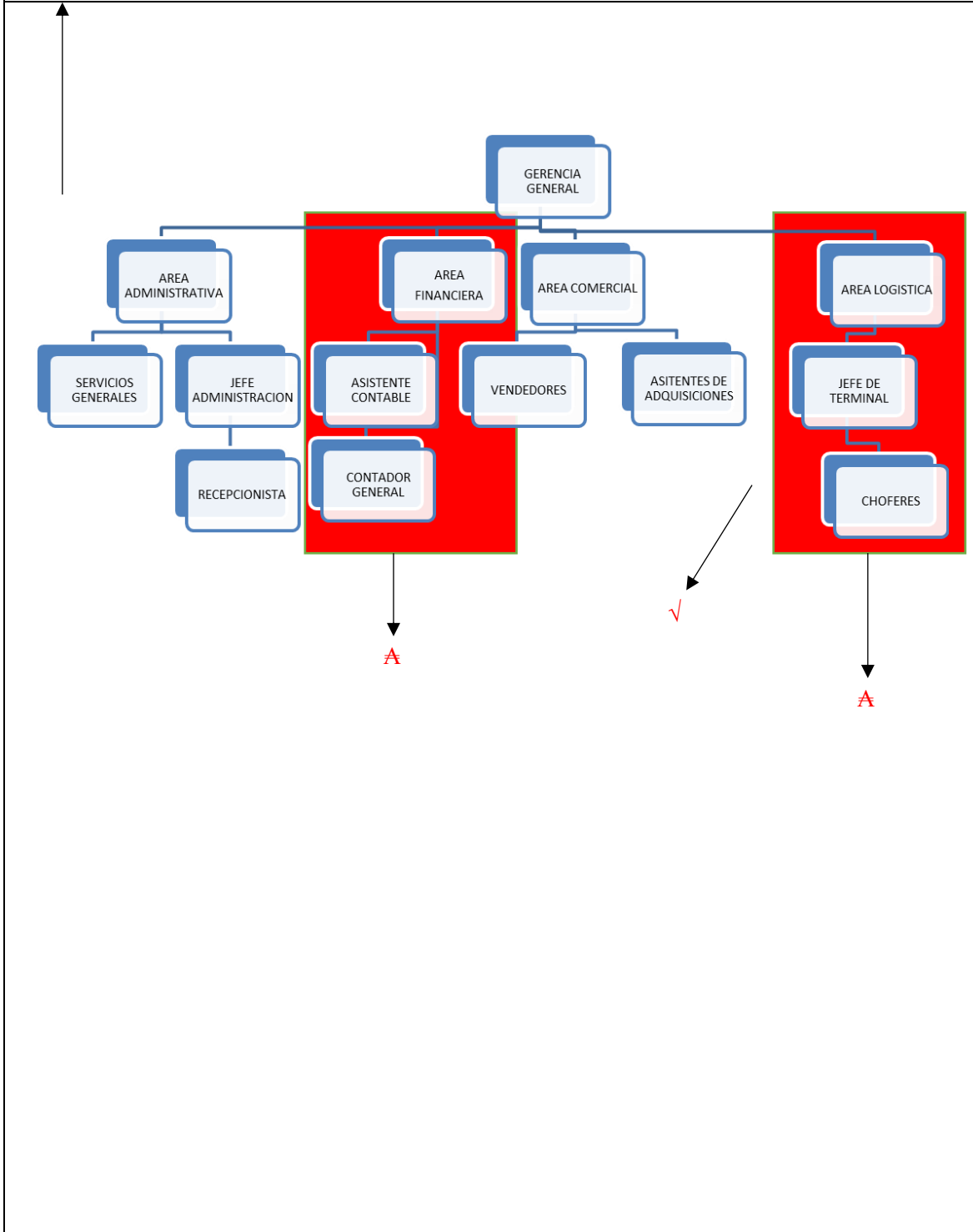
**ELABORADO POR: G.R.****REVISADO POR: I.E.****FECHA: 11/10/2016**

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		<b>HA – 03</b>
<b>GERENCIA GENERAL</b>		
<p><b><u>PT- 03</u></b></p> <p><b>HALLAZGO.-</b> Inexistencia de indicadores previos para la gestión del transporte.</p> <p><b>CONDICIÓN.-</b> La compañía no cuenta con indicadores para medir la gestión de servicio en el área de transporte.</p> <p><b>CRITERIO.-</b> Llevar una adecuada administración de sus funciones mucho tiene que ver con la medición de su eficiencia a base de indicadores.</p> <p><b>CAUSA.-</b> La Gerencia no ha podido tomar decisiones del caso. Y la falta de interés para obtener resultados más precisos.</p> <p><b>EFECTO.-</b> Perdidas económicas considerables, costos altos en el servicio</p> <p><b>CONCLUSIÓN.-</b>La compañía no cuenta con indicadores de gestión para medir sus resultados</p> <p><b>RECOMENDACIÓN.-</b> Al Gerente.- Considerar contratar personal especializado y crear un área dedicada de auditoria interna.</p>		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.	<b>REVISADO POR:</b> I.E.	<b>FECHA:</b> 11/10/2016

**PETROSHYRIS S.A.**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**REVISIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**  
**DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

PP -PT - 04  
(1)

® **Estructura Organizacional de Petroshyris S.A.**



**ELABORADO POR:** G.R.

**REVISADO POR:** I.E.

**FECHA:** 12/10/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>REVISIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		<b>PP –PT 04</b> <b>(2)</b>
<p>Se ha solicitado el Organigrama Estructural de Petroshyris S.A., se encuentra lo siguiente:</p> <p>Presenta cuatro departamentos o áreas principales que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Administrativa</li> <li>• Área Financiera</li> <li>• Área Comercial</li> <li>• Área de logística</li> </ul> <p>El Área administrativa consta de Servicios Generales, Jefatura de Administración y Recepción; en el caso del Área Financiera consta de Contabilidad y Asistente, esta descripción no está muy clara y presenta errores en la estructura de diseño sobre jerarquías. <b>A VER HA - 04</b></p> <p>El área comercial consta de ventas y adquisiciones; y el área de Logística se divide en Jefatura de despacho y conductores, siendo esta área la principal a auditar, dicho organigrama no presenta claridad en las subdivisiones. <b>A VER HA- 04</b></p> <p>Por tanto se recomienda al Gerente hacer una evaluación financiera sobre los beneficios de hacer cambios en la forma estructura organizacional de la Departamentalización y presentarlo a la Junta de Accionistas.</p>		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.	<b>REVISADO POR:</b> I.E.	<b>FECHA:</b> 12/10/2016

**PETROSHYRIS S.A.**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

HA - 04

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**PT- 04**

**HALLAZGO.-:** Errores en el diseño estructural, poca claridad de funciones y subdivisiones.

**CONDICIÓN.-** Una inadecuada estructura organizacional dado que en el caso de la Sección del Área Financiera en primer lugar debería estar el contador general seguido del asistente contable y no al revés como muestra la gráfica. De igual manera el área logística debería presentar una mejor segregación de funciones ya que el Jefe de la Terminal debe tener por lo menos un asistente, el cual pueda dar apoyo al mismo y así evitar contratiempos.

Una mala estructura organizativa hace poco para fomentar el concepto de trabajo en equipo. Los departamentos pueden ser incapaces de cooperar entre sí, y los trabajadores dentro de los departamentos no pueden tener un sentido de camaradería.

**CRITERIO.-** El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

**CAUSA.-** Desconocimiento de la estructura organizacional de una empresa radica en la falta de aplicación de principios que conformen un buen liderazgo gerencial.

**EFECTO.-** Se genera desconocimiento del personal de la estructura organizacional, inadecuada segregación de funciones.

**CONCLUSIÓN.-** La compañía tiene una inadecuada estructura organizacional de cada una de las áreas principales de una organización.

**RECOMENDACIÓN.-** Al Gerente.- Realizar una nueva estructura organizacional que establezca cada una de las áreas principales para el desarrollo de las actividades.

**ELABORADO POR: G.R**

**REVISADO POR: I.E**

**FECHA: 12/10/2016**

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		<b>PP –PT 05</b> <b>(1)</b>
<b>Planificación Estratégica</b>		
<p><b>Misión</b></p> <p>Petroshyris ha establecido la siguiente misión y visión:</p> <p>“Brindar servicio de transporte de derivados de petróleo, cumpliendo normas, leyes y reglamentos, con un equipo humano y profesional que garantice el mejor servicio a nuestros clientes con calidad, seguridad y protegiendo el medio ambiente.” ✓</p> <p><b>Visión</b></p> <p>“Ser líderes del transporte de combustible y derivados del petróleo, con un desarrollo humano y profesional para brindar servicio al cliente con calidad, seguridad y protegiendo el medio ambiente”. ✓</p> <p><b>Objetivo</b></p> <p>Petroshyris S.A. se constituye con el objeto de elaborar, transportar y comercializar toda clase de combustibles y derivados del petróleo y afines, a nivel nacional e internacional, dichas actividades pudiendo ser realizadas de manera directa y/o a través de terceros. ✓</p>		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.	<b>REVISADO POR:</b> I.E.	<b>FECHA:</b> 13/10/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		<b>PP – PT – 05</b> <b>(2)</b>
<b>Políticas</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar el transporte de combustible con un servicio de excelencia y calidad a nuestros clientes.</li><li>2. Realizar las operaciones con personal calificado, velando por su seguridad e integridad física, siendo estas condiciones de trabajo.</li><li>3. Prioridad en la reducción de posibles impactos al medio ambiente. Prioridad en la reducción de incidentes y posibles accidentes en las operaciones.</li><li>4. Información de las operaciones e impactos del transporte de derivados de petróleo a sus empleados clientes, proveedores de transporte y colectividad.</li><li>5. Llevar a cabo auditorias para verificar el cumplimiento con la política, objetivos, requerimientos de la compañía y legislación ecuatoriana ✓</li></ol>		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.	<b>REVISADO POR:</b> I.E.	<b>FECHA:</b> 13/10/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b>		<b>PP –PT 06</b>
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		
<b>NARRATIVA PROCESO TRANSPORTE</b>		
<b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		
<b>PROCESO OPERATIVO TRANSPORTE</b>		
Listado de choferes tanqueros propios Petroslyris.		
<b>NOMBRES</b>	<b>CEDULA</b>	<b>VEHÍCULO</b>
<i>GUERRA ARCINIEGA ANIBAL ROLANDO</i>	0401425202	PAA9107
<i>PABON BENAVIDES DANILO MESIAS</i>	1002864898	PAC6137
<i>PASPUEL TIRIRA HUGO MARCELO</i>	1002884573	PAC8319
<i>ZAMBRANO DOMINGUEZ JORGE ARTURO</i>	1305392399	PUK0513
<p>El día 13 de agosto se posibilito una visita a la terminal el Beaterio para poder realizar junto con el conductor una ruta hacia la estación de servicio. En este caso fue la estación Petrocomercial ubicada en Sangolqui, denominada también estación de servicio “El progreso”. El Autotanque en servicio fue el de placas PAA-9107.</p> <p>El tanquero entra al área de carga, el conductor es la persona que se encarga de manipular las herramientas, no se visualiza uso de casco, guantes ni uniforme. <b>A VER HA -05</b></p> <p>Al momento de salida el conductor recibe la hoja de remisión en donde constan los datos sobre la cantidad de combustible a transportar, hora de salida y los datos del conductor.</p> <p>No se realizar una inspección previa salida de la estación al autotanque. El conductor tampoco realiza una inspección visual para poder asegurarse de que el vehículo opere en óptimas condiciones. <b>A Ver HA- 06</b></p> <p>Una vez en la estación de servicio el conductor ingresa al área de descarga designada, el jefe de estación de servicio solicita la hoja de remisión. El conductor es el encargado de realizar el despacho. No se utiliza herramientas de seguridad para el proceso. <b>A VER HA-05</b></p> <p>El autoanque pese a que su capacidad total es de 10000 galones, se movilizó únicamente con 4000, el conductor comenta que diariamente se transporta la misma cantidad. <b>A VER HA-07</b></p>		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.	<b>REVISADO POR:</b> I.E.	<b>FECHA:</b> 18/10/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		<b>HA - 05</b>
<b>PROCESO DE CARGA Y DESCARGA</b>		
<p><b><u>PT- 06</u></b></p> <p><b>HALLAZGO.-</b> Inexistencia de Lineamientos y requisitos para proceso de Carga y Descarga.</p> <p><b>CONDICIÓN.-</b> Poca preocupación en el cuidado de la seguridad física de los conductores al estar expuestos a zonas de derrame de combustible.</p> <p><b>CRITERIO.-</b> Para realizar tareas de alto riesgo, se debe considerar el buen uso de herramientas que velen sobre la seguridad física del conductor.</p> <p><b>CAUSA.-</b> La compañía no realizo un manual de procedimientos de despacho de combustible.</p> <p><b>EFECTO.-</b> Posibles accidentes físicos de los conductores al trabajar con elementos inflamables.</p> <p><b>CONCLUSIÓN.-</b> La compañía no cuenta con un manual de procedimientos de despacho, por lo cual los conductores trabajan de un modo empírico para la manipulación de herramientas de carga y descarga de combustible.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN.-</b> Al Gerente.- Solicitar al área de salud y seguridad ocupacional la creación de un manual de operaciones de carga y descarga. Crear requisitos mínimos de seguridad del conductor.</p>		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.	<b>REVISADO POR:</b> I.E.	<b>FECHA:</b> 18/10/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		<b>HA - 06</b>
<b>PROCESO DE DESPACHO</b>		
<p><b><u>PT- 06</u></b></p> <p><b>HALLAZGO.-:</b> Falta de uso de Procesos de verificación física previa a la operación de un autotanque</p> <p><b>CONDICIÓN.-</b> Importancia nula de verificación sobre el estado de un vehículo que transporta combustible debido al uso intenso de los mismos durante su jornada operativa.</p> <p><b>CRITERIO.-</b> Es de suma importancia la inspección diaria de este tipo de transporte ya que se encuentra expuesto a toda clase de daño mecánico indirecto o por mal uso por parte del conductor.</p> <p><b>CAUSA.-</b> Autoridades pertinentes no realizan un plan diario de inspección a los tanqueros, falta de concientización sobre los peligros inminentes del caso</p> <p><b>EFFECTO.-</b> Accidentes durante el transporte en carretera, daños materiales o pérdidas humanas</p> <p><b>CONCLUSIÓN.-</b> La terminal no cuenta con un manual de procedimientos sobre las normas y requisitos mínimos para el uso de los tanqueros antes, durante y después de su operación. Conductores están expuestos a altos riesgos laborales en la ejecución.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN.-</b> Al Jefe de Despacho.- Realizar un manual de instrucciones con puntos claves que señalen la inspección del vehículo diariamente</p>		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.	<b>REVISADO POR:</b> I.E.	<b>FECHA:</b> 19/10/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		<b>HA - 07</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<p><b><u>PT- 06</u></b></p> <p><b>HALLAZGO.-:</b> Capacidad Instalada de Tanque subutilizada.</p> <p><b>CONDICIÓN.-</b> El tanque fue diseñado para soportar una carga de hasta 10000 galones, al recibir cantidad inferior, a menos de la mitad incluso, no se lo está aprovechando eficientemente.</p> <p><b>CRITERIO.-</b> Al operar un tanque con la capacidad inferior a la establecida, podría generar costos a corto o largo plazo para la compañía. La desaprovechada utilización incluso provocaría daños internos del tanque.</p> <p><b>CAUSA.-</b> Jefaturas no han realizado una revisión sobre el buen uso de la capacidad máxima instalada de un tanquero.</p> <p><b>EFFECTO.-</b> Costos altos de mantenimiento e inspección por daños internos del tanque. Costos representativos para la compañía en el tema de eficiencia en el transporte.</p> <p><b>CONCLUSIÓN.-</b> Presentan una considerable subutilización de la capacidad de sus tanques, estos pueden sufrir daños internos como la corrosión, lo cual implicaría mantenimientos, reparaciones, y pérdidas económicas para la empresa. Lo cual desencadenaría demoras y atrasos en el servicio.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN.-</b> Al Gerente.- Llevar a cabo una inspección en la terminal el beaterio, reunirse con el Jefe de Despacho y solicitar los registros correspondientes a despachos, para establecer nuevas rutas por cada tanquero para que estos puedan utilizar la capacidad total del tanque de acuerdo a las estaciones de servicio por sectores.</p>		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.	<b>REVISADO POR:</b> I.E.	<b>FECHA:</b> 20/10/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>PLANIFICACIÓN ESPECIFICA</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		<b>PE – PT 01</b> <b>(1)</b>
<b>Objetivos de la auditoria:</b>  1. Realizar una auditoría de gestión basada en la información correspondiente a sus activos fijos, analizar comprobar y mejorar su gestión comercial en el transporte especializado de combustible.  2. Determinar la eficiencia de sus activos fijos utilizados para la transportación de combustible, analizar sus puntos fuertes y débiles.  3. Establecer nuevos parámetros para el mejoramiento continuo de su distribución física.  4. Promover el desarrollo de la auditoria de gestión como un control continuo dentro de la entidad en relación a sus activos fijos utilizados en el servicio de transporte de combustible.		
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.	<b>REVISADO POR:</b> I.E.	<b>FECHA:</b> 21/10/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b>		<b>PE – PT 01</b>
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		<b>(2)</b>
<b>PLANIFICACIÓN ESPECIFICA</b>		
<b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		
 <b>Alcance de la Auditoria</b>  La aplicación de la auditoria de gestión en los activos fijos relacionados al transporte de combustible a Petroshyris S.A., permitirá evaluar la estructura con la que está conformada el área administrativa y de transporte de combustible, también se evaluará el nivel de desempeño humano y de sus autotanques, así como los sistemas de calidad utilizados para generar un eficiente y ecológico servicio.		
<b>ELABORADO POR: G.R.</b>	<b>REVISADO POR: I.E.</b>	<b>FECHA: 21/10/2016</b>

PETROSHYRIS S.A.

PE -PT 02

AUDITORIA DE GESTIÓN

PLANIFICACIÓN ESPECIFICA

DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

No	Preguntas	Si	No	Ponderación	Total	Matriz de Riesgos			Observaciones
						Existencia (5)	Actualización (5)	Aplicación (5)	
	<b><u>Ambiente Interno</u></b>								
1	¿Poseen un sistema de control interno, y/o políticas relacionadas con el comportamiento ético del personal?		X	15	0	0	0	0	La compañía no posee documentos actualizados
2	¿Petroshyris S.A. incentiva al personal al cumplimiento de leyes y normativas internas?	X		15	12	4	4	4	
3	Claridad para identificar niveles de autoridad y responsabilidad	X		15	14	5	4	5	
4	¿De acuerdo a funciones administrativas la compañía posee un número racional de personas?	X		15	5	5	0	0	
5	¿Petroshyris S.A. incentiva al personal al cumplimiento de leyes y normativas internas?		X	15	5	5	0	0	

No	Preguntas	Si	No	Ponderación	Total	Matriz de Riesgos			Observaciones
						Existencia (5)	Actualización (5)	Aplicación (5)	
6	¿Realizan periódicamente evaluaciones de conocimientos, experiencias y habilidades para llevar adecuadamente el trabajo?		X	15	0	0	0	0	Gerencia comentó que están proceso de reestructuración
7	¿Poseen un plan estratégico actualizado y cumplen con lo establecido?	X		15	5	0	0	0	
<b><u>Establecimiento de objetivos</u></b>									
8	¿Se encuentran bien claros los objetivos de Petrosyris S.A.?		X	15	8	5	0	3	
9	¿Compromiso de cada área, jefatura para con el cumplimiento de objetivos?	X		15	9	3	3	3	
10	¿Evaluación constante en el cumplimiento de objetivos?	X		15	8	3	3	2	
<b><u>Identificación de riesgos</u></b>									
11	¿Se ha podido identificar los riesgos internos y externos que pueden afectar al transporte de combustible?	X		15	10	5	2	3	Gerente General comentó que se creará el área de riesgos en aproximadamente 6 meses
12	¿Cuenta la compañía con algún sistema para identificar riesgos tanto internos como externos?		X	15	0	0	0	0	

No	Preguntas	Si	No	Ponderación	Total	Matriz de Riesgos			Observaciones
						Existencia (5)	Actualización (5)	Aplicación (5)	
	<b><u>Evaluación del riesgo</u></b>								
13	¿La compañía ha podido determinar el impacto positivo o negativo de los riesgos identificados dentro de la empresa?	X		15	9	3	3	3	
	<b><u>Respuesta al riesgo</u></b>								
14	¿Posee la empresa un plan de contingencia para de esta manera poder aminorar los riesgos?	X		15	11	5	3	3	
15	¿Las áreas encargadas realizan un seguimiento regular del servicio prestado?	X		15	11	5	2	4	
16	¿Se evalúa y capacita constantemente al personal involucrado en la actividad?	X		15	9	3	3	3	
17	¿Hay un proceso pre definido para el despacho de combustible?	X		15	13	5	4	4	
18	¿Se revisa constantemente el estado de los tanqueros?	X		15	15	5	5	5	
19	¿Cumplen los tanqueros con las leyes y reglamentos emitidos para su función?	X		15	15	5	5	5	
20	¿Poseen una lista definida de clientes y posibles futuros clientes?	X		15	12	5	2	5	

No	Preguntas	Si	No	Ponderación	Total	Matriz de Riesgos			Observaciones
						Existencia (5)	Actualización (5)	Aplicación (5)	
	<b><u>Información y comunicación</u></b>								
21	¿Los sistemas de información y comunicación de Petroshyris S.A., son eficientes y eficaces?	X		15	14	5	4	5	Gerencia es la única encargada de emitir información oficial
22	¿Poseen áreas encargadas de difundir información tanto interna como ex terna?	X		15	12	5	3	4	
23	¿El personal encargado, recibe la adecuada y detallada información, para cumplir eficientemente sus responsabilidades?	X		15	11	4	3	4	
24	¿Existe conocimiento de las normas, políticas y procedimientos por parte de todos los empleados?		X	15	0	0	0	0	
	<b><u>Supervisión</u></b>								Los conductores desconocen sobre políticas de la empresa, no existe capacitación
25	La Gerencia, supervisa, controla y evalúa todas las actividades que se realizan en cada uno de los departamentos a su cargo frecuentemente?	X		15	9	3	3	3	
26	El jefe encargado del área de despacho supervisa las actividades de los conductores?	X		15	12	4	3	5	

No	Preguntas	Si	No	Ponderación	Total	Matriz de Riesgos			Observaciones	
						Existencia (5)	Actualización (5)	Aplicación (5)		
27	Se evalúa el cumplimiento de rutas mediante reuniones periódicas?		X	15	0	0	0	0	Jefe de despacho no realiza reuniones, espera notificaciones de gerencia	
28	Se aplica sanciones a los empleados (conductores), al no cumplir con las rutas establecidas, tiempos y comportamiento?		X	15	0	0	0	0	No existe un control interno para analizar el buen desempeño de los conductores	
<b>TOTAL</b>				435	311					
<hr/> Lcdo. Pablo Sánchez Gerente General Petrosyris s.a.		<hr/> Giovanni Reyes Auditor								
<b>ELABORADO POR : G.R</b>				<b>REVISADO POR: I.E</b>			<b>FECHA: 23/10/2016</b>			

PETROSHYRIS S.A.		PE -PT 03												
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>PLANIFICACIÓN ESPECIFICA</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>														
<b>ANÁLISIS DEL RIESGO DE AUDITORIA</b>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CALIFICACIÓN</th> <th>NIVEL RIESGO</th> <th>GRADO CONFIANZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15 - 50 %</td> <td>ALTO</td> <td>BAJA</td> </tr> <tr> <td>51 - 75%</td> <td>MODERADO</td> <td>MODERADA</td> </tr> <tr> <td>76 - 100%</td> <td>BAJO</td> <td>ALTA</td> </tr> </tbody> </table>			CALIFICACIÓN	NIVEL RIESGO	GRADO CONFIANZA	15 - 50 %	ALTO	BAJA	51 - 75%	MODERADO	MODERADA	76 - 100%	BAJO	ALTA
CALIFICACIÓN	NIVEL RIESGO	GRADO CONFIANZA												
15 - 50 %	ALTO	BAJA												
51 - 75%	MODERADO	MODERADA												
76 - 100%	BAJO	ALTA												
<b>Análisis riesgo de control:</b>														
<b>Formula:</b> $NC = \frac{ST}{PT} \times 100$		$NC = \frac{311}{435} \times 100$												
<b>Significados:</b>														
<b>NC</b> = Nivel de confianza		<b>NC = 71.49 %</b>												
<b>ST</b> = Suma total														
<b>PT</b> = Ponderación Total														
El resultado obtenido de <b>71,49 %</b> nos demuestra que el manejo de confianza dentro de la gestión administrativa es moderado.														
Aplicando la fórmula para analizar el riesgo de control se obtendría lo siguiente:														
<b>Riesgo de control</b> = Calificación del riesgo – Nivel de confianza														
$RC = 100 - 71.49 (\%)$														
$RC = 28.51 \%$														
<b>Calculo Riesgo de Auditoria</b>														
$RA = NC \times RC \times RD;$ $RD$ es el riesgo de detección (15%)														
$RA = (0.71 \times 0,28 \times 0.15) \times 100 = 2.98 \%$														
En conclusión una vez efectuado el análisis se puede decir que el nivel de confianza es moderado y el nivel de riesgo es alto. El porcentaje de riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en sus informes es del 2.98%														
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.	<b>REVISADO POR:</b> I.E.	<b>FECHA:</b> 23/10/2016												



N°	DETALLE	REF.	ELAB.	OBSERVACIONES
2	<p>Verificar en base a la muestra de las hojas de ruta el volumen de galones efectivamente transportados y compararlo versus la capacidad máxima del auto tanque.</p> <p>Utilizar el indicador “costo transporte por galón” para medir la eficiencia en la utilización de toda la capacidad instalada.</p>	EA -PT-03	G.R.	<p>Documentación proporcionada por la recepcionista</p> <p>Índice elaborado por el auditor</p>
3	<p>Verificar en base a la muestra de las hojas de ruta el número de horas trabajadas en el día de los auto tanques.</p> <p>Utilizar el indicador “productividad” en busca de detectar optimización de tiempo en despacho de combustible para aumentar la rentabilidad</p>	EA -PT-04	G.R.	<p>Hojas de ruta en mal estado no se puede verificar con claridad</p> <p>Índice elaborado por el auditor</p>
4	<p>Verificar in situ la capacidad del auto tanque versus la información proporcionada por la compañía</p> <p>Utilizar el indicador “porcentaje de utilización” para comprobar la utilización de la capacidad máxima instalada y buscar mayor rentabilidad</p>	EA -PT-05	G.R.	<p>Se verifico cada tanquero, todos tienen la misma capacidad</p> <p>Índice elaborado por el auditor</p>
7	<p>Identificar en la muestra de las hojas de ruta los parámetros correspondientes a tiempos de entrega, autorización de despacho, firma de recibido.</p> <p>Mediante el indicador de entregas a tiempo analizar la eficacia en la logística</p>	EA -PT- 06  EA - PT-06	G.R.	<p>Hojas de ruta en mal estado no se puede verificar con claridad</p> <p>Índice elaborado por el auditor</p>

N°	DETALLE	REF.	ELAB.	OBSERVACIONES
	de transporte en busca de mejor servicio al cliente			
8	<p>Obtener información de los conductores y verificar con su número de cedula que la vigencia y tipo de licencia sean los adecuados para manejar transporte pesado en el sistema de la Agencia Metropolitana de Tránsito</p> <p>Medir el costo operativo por conductor para evitar subutilización de mano de obra</p>	EA – PT-07	G.R.	<p>Investigación investigada en la Agencia Metropolitana de Tránsito</p> <p>Cálculo realizado por el auditor</p>
9	<p>Consultar en el sistema de revisión vehicular los niveles máximos permitidos de ruido y comparar versus tanqueros</p> <p>Medir la contaminación acústica para comparar contra los límites aceptables de contaminación de ruido en cumplimiento de los estándares mínimos</p>	EA – PT-08	G.R.	<p>Investigación del auditor</p> <p>Índice elaborado por el auditor</p>
10	Análisis del impacto ambiental , emisión promedio de CO2 de los tanqueros	EA – PT – 09	G.R.	Investigación realizada por el auditor
<b>ELABORADO POR:</b> G.R.		<b>REVISADO POR:</b> I.E.		<b>FECHA:</b> 04/11/2016

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>EJECUCIÓN AUDITORIA</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	<b>EA – PT- 02</b>
<b>Medición de le Eficiencia de Costos</b>	
<p>Para realizar esta tarea se solicitó información sobre el costo anual del transporte, para lo cual se tomó una muestra de 10 facturas del número total de auto tanques. ® (Ver Anexo 1)</p> <p>De igual manera se solicitó al jefe de transporte en el Beaterio 10 hojas de ruta para constatar el número de km recorridos por día y de esta manera obtener un promedio anual de km recorridos totales por cada uno de los autotanques. ® (Ver anexo 2)</p>	
<b>Indicador Costo por km recorrido</b>	
<p><b>Detalle del Indicador:</b> Se utilizara para medir el ratio por kilómetro recorrido de los costos de transporte, y de esta manera buscar optimización de recursos y eficiencia en costos</p> <p style="text-align: center;"><b>Formula:</b> <math>\frac{COSTO\ TOTAL\ DE\ TRANSPORTE}{KM\ TOTALES\ RECORRIDOS}</math></p> <p><b>Calculo: Tanquero 1 placa PAC 8319</b></p> $\text{Costo por Km recorrido} = \frac{\$ 39641.06}{119866\ km} = 0.33\ dolares\ por\ km\ recorrido$ <p><b>Calculo: Tanquero 2 placa PAA 9107</b></p> $\text{Costo por Km recorrido} = \frac{\$ 87576.52}{84315\ km} = 1.04\ dolares\ por\ km\ recorrido$ <p><b>Calculo: Tanquero 3 placa PAC 6137</b></p> $\text{Costo por Km recorrido} = \frac{\$ 69192,67}{110473\ km} = 0.63\ dolares\ por\ km\ recorrido$	

**Calculo: Tanquero 4 placa PUK 0513**

$$\text{Costo por Km recorrido} = \frac{\$45611,80}{71358 \text{ km}} = 0.64 \text{ dolares por km recorrido}$$

Nota:

Los datos acerca de los costos del transporte fueron obtenidos de acuerdo a información recibida por parte de la gerencia general. El número total de kilómetros recorridos es el promedio de las distancias totales a cada estación de servicio despachada durante el año. (Ver Anexo 3)

**Interpretación:**

Una vez calculado este índice se podrá verificar la eficiencia con la que los autotanques cubren las distancias hacia las gasolineras de despacho asignadas.

Los resultados reflejan aparentemente que el tanquero 1 maneja el costo más bajo al transportar combustible, asumiendo que se utilizara la calificación eficiente si se encuentra por  $< 1$  y deficiente si es  $> 1$ .

Dicho esto el tanquero número 2 supera por 1.64 el costo de transportar combustible, es así que se deberá verificar las razones por las cuales este vehículo presenta un resultado poco favorable para la compañía.

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>EJECUCIÓN AUDITORIA</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	<b>EA – PT- 03</b>
<b>Eficiencia por galón transportado</b>	
<p>Se toma la muestra de las hojas de ruta y se verifica el volumen de galones efectivamente transportados y se compara versus la capacidad máxima del auto tanque. ✓</p>	
<b>Indicador Costo por galón transportado</b>	
<p><b>Detalle del Indicador:</b> Mide el ratio por galones transportados en busca de aumentar la rentabilidad del negocio a través de la eficiencia en costos y optimización de recursos.</p>	
<p><b>Formula:</b> <math display="block">\frac{COSTO\ TOTAL\ TRANSPORTE}{GALONES\ TRANSPORTADOS\ TOTALES}</math></p>	
<p><b>Calculo: Tanquero 1 placa PAC 8319</b></p>	
$\text{Costo galón transportado} = \frac{\$ 39641.06}{2824589 \text{ galones}} = 0.01 \text{ dolares por cada galon transportado}$	
<p><b>Calculo: Tanquero 2 placa PAA 9107</b></p>	
$\text{Costo galón transportado} = \frac{\$ 87576.72}{2104118 \text{ galones}} = 0.04 \text{ dolares por cada galon transportado}$	
<p><b>Calculo: Tanquero 3 placa PAC 6137</b></p>	
$\text{Costo galón transportado} = \frac{\$ 69192.97}{2649479 \text{ galones}} = 0.02 \text{ dolares por cada galon transportado}$	

**Calculo: Tanquero 4 placa PUK 0513**

$$\text{Costo galón transportado} = \frac{\$ 45611.80}{912500 \text{ galones}} = 0.05 \text{ dolares por cada galon transportado}$$

**Interpretación:**

Este cálculo representa el costo que asume la compañía al transportar 1 galón de combustible, asumiendo que los galones totales son por todo el año, multiplicando dicho valor por los galones obtenemos el precio que la compañía paga por cada uno de los auto tanques anualmente.

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>EJECUCIÓN AUDITORIA</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	<b>EA – PT- 04</b>
<b>Productividad en el recorrido</b>	
<p>Es importante también evidenciar el desempeño que obtiene el transporte durante su labor, es decir la cantidad de galones que se transportan por cada kilómetro que estos recorren durante todo el año.</p> <p>Para realizar este indicador se tomó la muestra de las hojas de ruta y se revisó el número de horas trabajadas al día de los auto tanques. ® (Ver Anexo 4)</p> <p>Se obtendrá un resultado parcial para poder interpretar la eficiencia con la que los galones están siendo transportados durante la ruta establecida.</p>	
<b>Indicador de Productividad</b>	
<p><b>Detalle del Indicador:</b> Mide el ratio de galones transportados por hora en busca de optimizar el tiempo utilizado en el transporte y mejorar la rentabilidad del negocio al buscar mejores rutas que lleven a tener un volumen transportado diario mayor que el promedio.</p> <p style="text-align: center;"><b>Formula:</b> <math>\frac{GALONES\ TRANSPORTADOS\ TOTALES}{KILOMETROS\ RECORRIDOS\ TOTALES}</math></p> <p><b>Calculo: Tanquero 1 placa PAC 8319</b></p> $PRODUCTIVIDAD\ GALONES/KMS = \frac{2824589\ galones}{119866\ kilometros} = 24\ galones\ por\ km\ recorrido$ <p><b>Calculo: Tanquero 2 placa PAA 9107</b></p> $PRODUCTIVIDAD\ GALONES/KMS = \frac{2104118\ galones}{84315\ kilometros} = 25\ galones\ por\ km\ recorrido$	

**Calculo: Tanquero 3 placa PAC 6137**

$$\text{PRODUCTIVIDAD GALONES/KMS} = \frac{2649479 \text{ galones}}{110473 \text{ kilometros}} = 24 \text{ galones por km recorrido}$$

**Calculo: Tanquero 4 placa PUK 0513**

$$\text{PRODUCTIVIDAD GALONES/KMS} = \frac{912500 \text{ galones}}{71358 \text{ kilometros}} = 13 \text{ galones por km recorrido}$$

**Interpretación:**

Las cifras muestran un resultado equilibrado de cada uno de los tanqueros, siendo el tanquero número 4 el más deficiente. Suponiendo que entre 20 a 40 galones por kilómetro recorrido se consideraría aceptable.

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>EJECUCIÓN AUDITORIA</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	<b>EA – PT- 05</b>
<b>Porcentaje de Utilización</b>	
<p>Para realizar esta tarea se obtuvo evidencia física tales como guías de remisión diarias por cada uno de los tanqueros en la estación principal el beaterio, las cuales evidencian la cantidad de galones transportados durante la jornada de trabajo. ® (Ver Anexo 5)</p> <p>Solicitamos información verbal al jefe de despacho sobre la capacidad de almacenamiento de combustible por cada uno de los tanqueros. ✓</p>	
<b>Indicador de porcentaje de utilización</b>	
<p><b>Detalle del Indicador:</b> Mide la utilización para evitar desperdicio de capacidad instalada y por tanto mejorar la rentabilidad.</p> <p style="text-align: center;"><b>Formula:</b> <math>\frac{GALONES\ TRANSPORTADOS\ POR\ VIAJE}{CAPACIDAD\ AUTO\ TANQUE} \times 100</math></p> <p><b>Calculo: Tanquero 1 placa PAC 8319</b></p> <p style="text-align: center;">Porcentaje de Utilización = <math>\frac{7739\ galones}{10000\ galones} \times 100 = 77\ %\ utilizacion</math></p> <p><b>Calculo: Tanquero 2 placa PAA 9107</b></p> <p style="text-align: center;">Porcentaje de Utilización = <math>\frac{5765\ galones}{10000\ galones} \times 100 = 58\ %\ utilizacion</math></p> <p><b>Calculo: Tanquero 3 placa PAC 6137</b></p> <p style="text-align: center;">Porcentaje de Utilización = <math>\frac{7269\ galones}{10000\ galones} \times 100 = 73\ %\ utilizacion</math></p>	

**Calculo: Tanquero 4 placa PUK 0513**

$$\text{Porcentaje de Utilización} = \frac{2500 \text{ galones}}{10000 \text{ galones}} \times 100 = 25 \% \text{ utilizacion}$$

Nota:

Para el cálculo de este índice se realizó un promedio de todos los galones transportados por cada auto tanque en diferentes días durante todo el año. (Ver Anexo 6)

**Interpretación:**

De acuerdo a los valores obtenidos se puede observar que los tanqueros no están aprovechando su capacidad al máximo, el tanquero 4 obtiene el número más bajo, siendo el tanquero número 1 con más porcentaje de utilización.

Estas cifras reflejan que existe un desequilibrio entre los auto tanques ya que si bien, todos tienen la misma capacidad, se necesita constatar la razón por la cual no están siendo utilizados en toda su capacidad. Poca utilización con altos costos de transporte estarían generando pérdidas considerables para la compañía en un futuro.

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>EJECUCIÓN AUDITORIA</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	EA – PT- 06
<b>Eficacia en los despachos de combustible</b>	
<p>Para analizar este punto se identificó en las hojas de ruta los parámetros correspondientes a tiempos de entrega, autorización de despacho y firma de recibido.</p> <p>Se compararon los tiempos estándares de entrega con los tiempos reales según la hora de ruta. ✓</p>	
<b>Indicador de entregas a tiempo</b>	
<p><b>Detalle del indicador:</b> Mide la eficacia en entregas a tiempo para cumplir estándares de servicio al cliente.</p> <p style="text-align: center;"><b>Formula:</b> <math>\frac{CANTIDAD DE ENTREGAS A TIEMPO}{NUMERO TOTAL DE PEDIDOS} \times 100</math></p> <p><b>Calculo: Tanquero 1 placa PAC 8319</b></p> <p style="text-align: center;">Entregas a tiempo = <math>\frac{345}{365} \times 100 = 95 \%</math></p> <p><b>Calculo: Tanquero 2 placa PAA 9107</b></p> <p style="text-align: center;">Entregas a tiempo = <math>\frac{300}{365} \times 100 = 82 \%</math></p> <p><b>Calculo: Tanquero 3 placa PAC 6137</b></p> <p style="text-align: center;">Entregas a tiempo = <math>\frac{340}{365} \times 100 = 93 \%</math></p>	

**Calculo: Tanquero 4 placa PUK 0513**

$$\text{Entregas a tiempo} = \frac{190}{365} \times 100 = 52 \%$$

Nota:

Para el cálculo de este índice se tomó en cuenta que los tanqueros trabajan todo el año y por lo menos realizan un viaje diario es por eso que el denominador va a ser de 365, las entregas fueron calculadas en base a la información proporcionada sobre guías de remisión y hojas de ruta entregadas por el Jefe de Despacho en la estación el Beaterio. ®

**Interpretación:**

El cálculo nos refleja un resultado porcentual de la eficacia con las que los tanqueros están trabajando durante su jornada siendo el tanquero 1, 2 y 3 los que mejor desempeño obtienen en este indicador.

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>EJECUCIÓN AUDITORIA</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	EA – PT- 07
---	-------------

<b>Costo Operativo Conductores</b>																							
<p>Para este tema se realizó el pedido de la nómina de los conductores asignados para cada auto tanque y con su número de cedula se revisó que la vigencia y tipo de licencia cumplan con los requisitos para poder operar este tipo de vehículos dentro de la Agencia Metropolitana de Transito (AMT).</p> <p>®</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">NOMBRES</th> <th style="text-align: center;">CEDULA</th> <th style="text-align: center;">VEHICULO</th> <th style="text-align: center;">SUELDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GUERRA ARCINIEGA ANIBAL ROLANDO</td> <td>401425202</td> <td>PAA 9107</td> <td>563,41</td> </tr> <tr> <td>PABON BENAVIDES DANILO MESIAS</td> <td>1002864898</td> <td>PAC 6137</td> <td>563,41</td> </tr> <tr> <td>PASPUEL TIRIRA HUGO MARCELO</td> <td>1002884573</td> <td>PAC 8319</td> <td>563,41</td> </tr> <tr> <td>ZAMBRANO DOMINGUEZ JORGE ARTURO</td> <td>1305392399</td> <td>PUK 0513</td> <td>563,41</td> </tr> </tbody> </table>				NOMBRES	CEDULA	VEHICULO	SUELDO	GUERRA ARCINIEGA ANIBAL ROLANDO	401425202	PAA 9107	563,41	PABON BENAVIDES DANILO MESIAS	1002864898	PAC 6137	563,41	PASPUEL TIRIRA HUGO MARCELO	1002884573	PAC 8319	563,41	ZAMBRANO DOMINGUEZ JORGE ARTURO	1305392399	PUK 0513	563,41
NOMBRES	CEDULA	VEHICULO	SUELDO																				
GUERRA ARCINIEGA ANIBAL ROLANDO	401425202	PAA 9107	563,41																				
PABON BENAVIDES DANILO MESIAS	1002864898	PAC 6137	563,41																				
PASPUEL TIRIRA HUGO MARCELO	1002884573	PAC 8319	563,41																				
ZAMBRANO DOMINGUEZ JORGE ARTURO	1305392399	PUK 0513	563,41																				
<b>Índice de costo operativo por conductor</b>																							
<p><b>Detalle del indicador:</b> Mide el costo operativo por cada conductor para evitar subutilización de mano de obra y establecer parámetros que vayan de la mano con la utilidad esperada.</p> <p><b>Formula:</b> <i>Costo total de personal de transporte</i></p> <p><b>Calculo:</b> <math>(563,41 \text{ (salario)} * 12 \text{ (meses)}) + 563,41 \text{ (décimo cuarto sueldo)} + 366 \text{ (décimo tercer sueldo)} + ((563,41 * 12) * 11,15\% \text{ (aporte IESS)})</math></p> <p>= \$ 8444.17 costo operativo anual por conductor</p> <p>La forma de cálculo es simple ya que todos los conductores ganan el mismo salario. Esto multiplicado por los beneficios por ley y el aporte al IESS se obtiene el costo de cada conductor durante el año de servicio. ®</p>																							

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>EJECUCIÓN AUDITORIA</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	<b>EA – PT- 08</b>
<b>Contaminación Acústica</b>	
<p>La contaminación acústica es una de las formas de la contaminación atmosférica que puede afectar en mayor medida a la salud de las personas sin ser realmente consciente de ello.</p> <p>Para obtener un resultado se realizó una consulta en el Sistema de revisión vehicular por cada autotanque.</p> <p>El propósito es medir la contaminación del ruido que generan y comparar con los estándares mínimos permitidos.</p>	
<b>Promedio número de decibeles emitidos al año</b>	
<p><b>Calculo: Tanquero 1 placa PAC 8319</b></p> <p style="text-align: center;">Ruido en el escape: 84.47 decibeles</p> <p><b>Calculo: Tanquero 2 placa PAA 9107</b></p> <p style="text-align: center;">Ruido en el escape: 78.55 decibeles</p> <p><b>Calculo: Tanquero 3 placa PAC 6137</b></p> <p style="text-align: center;">Ruido en el escape: 83.41 decibeles</p> <p><b>Calculo: Tanquero 4 placa PUK 0513</b></p> <p style="text-align: center;">Ruido en el escape: 81.87 decibeles</p>	

**Explicación:**

Para obtener el dato promedio de contaminación acústica de un tanquero se obtuvo los datos en decibeles principalmente del ruido en el escape durante el año. Los vehículos de carga deben pasar por dos revisiones al año según datos obtenidos dentro de la Agencia Metropolitana de Transito.

De acuerdo a al cuadro de resumen sobre la revisión de los vehículos se pudo obtener el valor en decibeles máximo permitido que es **84.99**.

<b>PETROSHYRIS S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>EJECUCIÓN AUDITORIA</b> <b>DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	<b>EA – PT- 09</b>
<b>Emisiones de CO2</b>	
<p>Un vehículo para desplazarse debe adquirir energía de alguna fuente y transformarla mediante el motor en energía cinética para que las ruedas giren y se produzca el desplazamiento. Las emisiones de CO2 dependen del tipo de energía consumida.</p> <p>De esta manera es importante saber la cantidad de dióxido de carbono que se genera durante el transporte de combustible.</p>	
<b>Cantidad emitido de CO2</b>	
<p>Suponiendo que el factor de emisión de un vehículo a diesel es de 2,196 kg de CO2/l, según estándares ambientales mundiales el cálculo sería el siguiente:</p> <p><b>Calculo:</b></p> $\begin{aligned} \text{Emisión de CO2} &= \text{Factor de emisión promedio (kg)} \times \text{litros de diesel consumidos al año.} \\ &= 159587,12 \text{ kg de CO2 anuales} \end{aligned}$ $\begin{aligned} \text{Emisión de CO2} &= 2,196 \text{ kg} \times 72672 \text{ litros de diesel consumidos al año} \\ &= 159587,12 \text{ kg de CO2 anuales} \end{aligned}$ <p>El dato de los litros de diesel consumidos al año se obtuvo mediante conversaciones mantenidas con el jefe de despacho. El mismo nos supo dar el dato de que Cada cabezal posee dos tanques con capacidad de 757 litros de almacenamiento. Se los carga de diesel dos veces por semana, equivale a 8 veces al mes, esto multiplicado por 12 meses se obtiene el dato de litros consumidos anuales.</p> <p>Analizando el resultado, podemos concluir que el resultado arroja una cifra muy elevada justificando que es un vehículo pesado y su uso operativo es alto.</p> <p>Sin embargo este valor podrá disminuir si la compañía realiza un estudio y realiza un mejor mantenimiento a los cabezales.</p>	

#### 4.5 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

##### **CARTA A LA GERENCIA**

Quito, 16 de Diciembre del 2016

Licenciado,

Pablo Sánchez

**GERENTE GENERAL**

**PETROSHYRIS S.A.**

Presente.-

De mi consideración:

##### **INFORME CONFIDENCIAL DE PETROSHYRIS S.A. DE AUDITORIA DE GESTIÓN DEL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

Este oficio constituye el trabajo realizado al Área Administrativa y de Transporte, por el periodo de análisis del 1 al 31 de diciembre del 2015, comunico que hemos realizado la evaluación del control interno de acuerdo a Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA´s).

La evaluación competitiva para opinar sobre la gestión de la administración y transporte se ha realizado bajo ciertos criterios como:

- Evaluación al proceso administrativo
- Evaluación a la gestión del servicio transporte de combustible

Como es de nuestro compromiso puntuamos que el sistema de control interno de la gestión tiene como objetivo dar a la administración conclusiones razonables acerca del cumplimiento de las funciones, normas internas y operación eficiente y eficaz del trabajo recomendado

En Auditoria por lo general existen las condiciones innatas en un sistema de control interno de la gestión, por lo tal, es probable que existan errores e irregularidades no revelados por el profesional. Se detectarán todas las debilidades posibles de la gestión administrativa y de transporte de combustible.

En base a nuestra valoración se ha preparado una serie de recomendaciones tendientes a mejorar el sistema de control interno y de los procedimientos relacionados al servicio de transporte para una eficiente y eficaz gestión. Dichas recomendaciones tienen las mejoras al control interno.

El informe ha sido emitido con el objetivo de suministrar a la administración de la empresa PETROSHYRIS S.A., evidencia de su gestión en el tema de administración y servicio de transporte de combustible.

Los comentarios y recomendaciones se los dará en el plazo señalado y esperamos reunirnos para mantener un diálogo sobre la auditoría realizada con la administración.

Atentamente

Giovanny Reyes

Auditor

Quito, 23 de Diciembre 2016

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA  
PETROSHYRIS S.A., REVISIÓN FINAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

A los señores miembros de la Junta de Socios:

Hemos auditado la empresa **PETROSHYRIS S.A.** al 31 de diciembre del 2015 sobre la gestión administrativa y el área encargada del transporte de combustible.

La gestión es responsabilidad de la administración de la compañía. La responsabilidad del Auditor es emitir un dictamen sobre la gestión en el ejercicio de las funciones de las áreas antes mencionadas.

El trabajo aplicado se basa de acuerdo con Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, las cuales requieren planificación y desarrollo del trabajo del Auditor con el objeto de lograr certeza razonable de que se está realizando las funciones en forma eficiente y eficaz, según los procedimientos de acuerdo a normas, políticas y objetivos de la empresa **PETROSHYRIS S.A.**

Los resultados encontrados son los siguientes:

**CONCLUSIÓN:** La empresa tiene una inadecuada distribución del espacio físico de cada una de las áreas de la empresa. Para esto se debe considerar la funcionalidad, ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio, permitir que los

procesos se den continuamente, comodidad para el bienestar de los trabajadores, iluminación, y flexibilidad para cambios futuros en ordenamiento de las áreas.

**RECOMENDACIÓN:** Al Gerente.- Realizar una adecuada distribución para cada área en base a la magnitud del trabajo para que sea un lugar cómodo y confortable para el desarrollo de las actividades.

**CONCLUSIÓN:** Hojas de ruta con información incompleta e imprecisa; Se debe considerar el llevar a cabo un buen registro en las hojas de ruta para evitar contratiempos con las diferentes estaciones de servicio con las cuales se trabaja diariamente para el despacho de combustible.

**RECOMENDACIÓN:** Al Gerente.- Llevar a cabo una reunión con todos los encargados y realizar una capacitación sobre el buen manejo de registros de operaciones diarias

**CONCLUSIÓN:** Inexistencia de indicadores previos para la gestión del transporte.

Llevar una adecuada administración de sus funciones mucho tiene que ver con la medición de su eficiencia a base de indicadores.

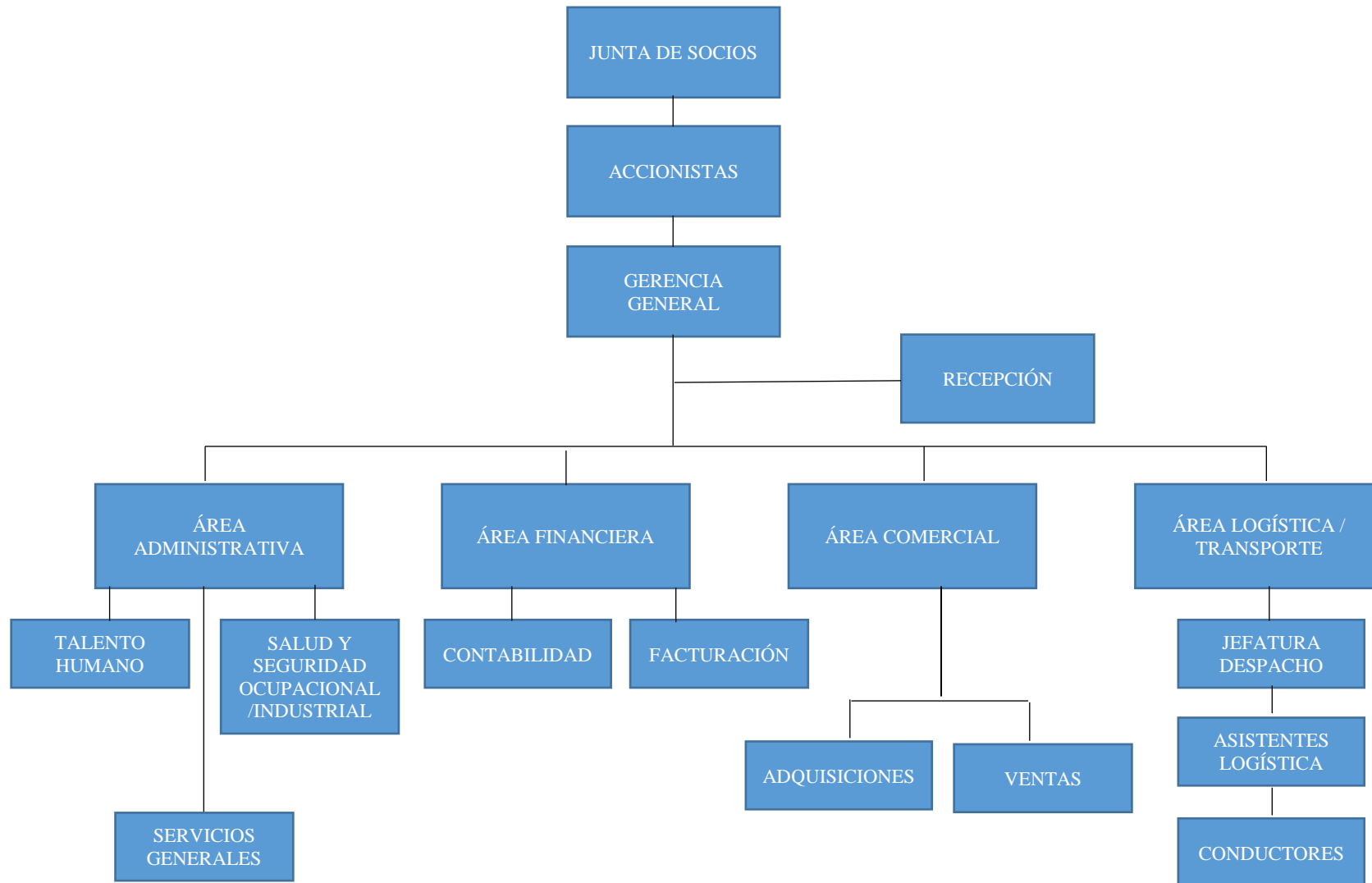
La Gerencia no ha podido tomar decisiones del caso. Y la falta de interés para obtener resultados más precisos.

**RECOMENDACIÓN:** Al Gerente.- Considerar contratar personal especializado y crear una área dedicada de auditoría interna.

**CONCLUSIÓN:** Errores en el diseño estructural, poca claridad de funciones y subdivisiones.

El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas.

**RECOMENDACIÓN:** Al Gerente.- Realizar una nueva estructura organizacional que establezca cada una de las áreas principales para el desarrollo de las actividades de la siguiente manera.



**Figura 8: Organigrama estructural**

**CONCLUSIÓN:** Inexistencia de Lineamientos y requisitos para proceso de Carga y Descarga.

Para realizar tareas de alto riesgo, se debe considerar el buen uso de herramientas que velen sobre la seguridad física del conductor.

La compañía no cuenta con un manual de procedimientos de despacho, por lo cual los conductores trabajan de un modo empírico para la manipulación de herramientas de carga y descarga de combustible.

**RECOMENDACIÓN:** Al Gerente.- Solicitar al área de salud y seguridad ocupacional la creación de un manual de operaciones de carga y descarga. Crear requisitos mínimos de seguridad del conductor. Regirse bajo normas como la **NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 1 533:2005.**

**CONCLUSIÓN:** Falta de uso de Procesos de verificación física previa a la operación de un autotanque.

Es de suma importancia la inspección diaria de este tipo de transporte ya que se encuentra expuesto a toda clase de daño mecánico indirecto o por mal uso por parte del conductor.

La terminal no cuenta con un manual de procedimientos sobre las normas y requisitos mínimos para el uso de los tanqueros antes, durante y después de su operación. Conductores están expuestos a altos riesgos laborales en la ejecución.

**RECOMENDACIÓN:** Al Jefe de Despacho.- Realizar un manual de instrucciones con puntos claves que señalen la inspección del vehículo diariamente tales como:

- Estado de los neumáticos
- Inspección de frenos
- Observar deterioro en los signos de seguridad
- Luces
- Posibles fugas de motor

**CONCLUSIÓN:** Capacidad Instalada de Tanque subutilizada.

Al operar un tanque con la capacidad inferior a la establecida, podría generar costos a corto o largo plazo para la compañía. La desaprovechada utilización incluso provocaría daños internos del tanque.

Presentan una considerable subutilización de la capacidad de sus tanques, estos pueden sufrir daños internos como la corrosión, lo cual implicaría mantenimientos, reparaciones, y pérdidas económicas para la empresa. Lo cual desencadenaría demoras y atrasos en el servicio.

**RECOMENDACIÓN:** Llevar a cabo una inspección en la terminal el beaterio, reunirse con el Jefe de Despacho y solicitar los registros correspondientes a despachos, para establecer nuevas rutas por cada tanquero para que estos puedan utilizar la capacidad total del tanque de acuerdo a las estaciones de servicio por sectores.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES ELABORADOS PARA LA COMPAÑÍA**

Como se pudo constatar mediante conversaciones y entrevistas con el área administrativa, la compañía no cuenta con indicadores que midan su desempeño en los aspectos como la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

Nuestra labor fue la de elaborar indicadores, los cuales aporten considerablemente al buen manejo de la gestión en el servicio de transporte de combustible.

Analizando la información obtenida de cada uno de los tanqueros se han elaborado los indicadores siguientes:

- **INDICADOR COSTO POR KM RECORRIDO**

**Detalle del Indicador:** Se utilizara para medir el ratio por kilómetro recorrido de los costos de transporte, y de esta manera buscar optimización de recursos y eficiencia en costos

$$\text{Formula: } \frac{\text{COSTO TOTAL DE TRANSPORTE}}{\text{KM TOTALES RECORRIDOS}}$$

Para realizar esta tarea se solicitó información sobre el costo anual del transporte, para lo cual se tomó una muestra de 10 facturas del número total de auto tanques.

De igual manera se solicitó al jefe de transporte en el Beaterio 10 hojas de ruta para constatar el número de km recorridos por día y de esta manera obtener un promedio anual de km recorridos totales por cada uno de los autotanques.

Una vez calculado este índice se podrá verificar la eficiencia con la que los autotanques cubren las distancias hacia las gasolineras de despacho asignadas.

- **INDICADOR COSTO POR GALÓN TRANSPORTADO**

**Detalle del Indicador:** Medirá el ratio por galones transportados en busca de aumentar la rentabilidad del negocio a través de la eficiencia en costos y optimización de recursos

$$\text{Formula: } \frac{\text{COSTO TOTAL TRANSPORTE}}{\text{GALONES TRANSPORTADOS TOTALES}}$$

Se tomó la muestra de las hojas de ruta y se verifico el volumen de galones efectivamente transportados y se compara versus la capacidad máxima del auto tanque.

Este cálculo representa el costo que asume la compañía al transportar 1 galón de combustible, asumiendo que los galones totales son por todo el año, multiplicando dicho valor por los galones obtenemos el precio que la compañía paga por cada uno de los tanqueros anualmente.

- **INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD**

**Detalle del Indicador:** Medirá el ratio de galones transportados por hora en busca de optimizar el tiempo utilizado en el transporte y mejorar la rentabilidad del negocio al buscar mejores rutas que lleven a tener un volumen transportado diario mayor que el promedio.

**Formula:** 
$$\frac{GALONES\ TRANSPORTADOS\ TOTALES}{KILOMETROS\ RECORRIDOS\ TOTALES}$$

Es importante también evidenciar el desempeño que obtiene el transporte durante su labor, es decir la cantidad de galones que se transportan por cada kilómetro que estos recorren durante todo el año.

Para realizar este indicador se tomó la muestra de las hojas de ruta y se revisó el número de horas trabajadas al día de los tanqueros.

Se obtendrá un resultado parcial para poder interpretar la eficiencia con la que los galones están siendo transportados durante la ruta establecida.

- **INDICADOR DE PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN**

**Detalle del Indicador:** Mide la utilización para evitar desperdicio de capacidad instalada y por tanto mejorar la rentabilidad.

**Formula:** 
$$\frac{GALONES\ TRANSPORTADOS\ POR\ VIAJE}{CAPACIDAD\ AUTO\ TANQUE} \times 100$$

Para realizar esta tarea se obtuvo evidencia física tales como guías de remisión diarias por cada uno de los tanqueros en la estación principal el beaterio, las cuales evidencian la cantidad de galones transportados durante la jornada de trabajo.

Solicitamos información verbal al jefe de despacho sobre la capacidad de almacenamiento de combustible por cada uno de los tanqueros.

Para el cálculo de este índice se realizó un promedio de todos los galones transportados por cada auto tanque en diferentes días durante todo el año.

De acuerdo a los valores obtenidos se puede observar que los tanqueros no están aprovechando su capacidad al máximo.

Estas cifras reflejan que existe un desequilibrio entre los auto tanques ya que si bien, todos tienen la misma capacidad, se necesita constatar la razón por la cual no están siendo utilizados en toda su capacidad. Poca utilización con altos costos de transporte estarían generando pérdidas considerables para la compañía en un futuro.

- **INDICADOR DE ENTREGAS A TIEMPO**

**Detalle del indicador:** Mide la eficacia en entregas a tiempo para cumplir estándares de servicio al cliente.

$$\text{Formula: } \frac{\text{CANTIDAD DE ENTREGAS A TIEMPO}}{\text{NUMERO TOTAL DE PEDIDOS}} \times 100$$

Para el cálculo de este índice se tomó en cuenta que los tanqueros trabajan todo el año y por lo menos realizan un viaje diario es por eso que el denominador va a ser de 365, las entregas fueron calculadas en base a la información proporcionada sobre guías de remisión y hojas de ruta entregadas por el Jefe de Despacho en la estación el Beaterio.

- **ÍNDICE DE COSTO OPERATIVO POR CONDUCTOR**

**Formula:** *Costo total de personal de transporte*

Los costos del transporte serian:

Salario

Horas Extras

Beneficios sociales

Aporte IESS

La forma de cálculo es simple ya que todos los conductores ganan el mismo salario. Esto multiplicado por los beneficios por ley y el aporte al IESS se obtiene el costo de cada conductor durante el año de servicio

## CONTAMINACIÓN ACÚSTICA

- **PROMEDIO NÚMERO DE DECIBELES EMITIDOS AL AÑO**

La contaminación acústica es una de las formas de la contaminación atmosférica que puede afectar en mayor medida a la salud de las personas sin ser realmente consciente de ello.

Para obtener un resultado se realizó una consulta en el Sistema de revisión vehicular por cada autotanque.

El propósito es medir la contaminación del ruido que generan y comparar con los estándares mínimos permitidos.

Para obtener el dato promedio de contaminación acústica de un tanquero se obtuvo los datos en decibeles principalmente del ruido en el escape durante el año. Los vehículos de carga deben pasar por dos revisiones al año según datos obtenidos dentro de la Agencia Metropolitana de Transito.

## EMISIÓN DE CO<sub>2</sub>

Suponiendo que el factor de emisión de un vehículo a diesel es de 2,196 kg de CO<sub>2</sub>/l (CO<sub>2</sub> por litro consumido de diesel), según estándares ambientales mundiales el cálculo sería el siguiente:

**Calculo:**

Emisión de CO<sub>2</sub> = Factor de emisión promedio (kg) x litros de diesel consumidos al año

$$= 159587,12 \text{ kg de CO}_2 \text{ anuales}$$

El dato de los litros de diésel consumidos al año se obtuvo mediante conversaciones mantenidas con el jefe de despacho. El mismo nos supo dar el dato de que Cada cabezal posee dos tanques con capacidad de 757 litros de almacenamiento. Se los carga de diésel dos veces por semana, equivale a 8 veces al mes, esto multiplicado por 12 meses se obtiene el dato de litros consumidos anuales.

Analizando el resultado, podemos concluir que el resultado arroja una cifra muy elevada justificando que es un vehículo pesado y su uso operativo es alto.

Sin embargo este valor podrá disminuir si la compañía realiza un estudio y realiza un mejor mantenimiento a los cabezales.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- PETROSHYRIS S.A. es una compañía con proyecciones aun no muy explotadas, a pesar del reconocimiento que tiene durante sus años de servicio la compañía no ha captado suficiente mercado para ofrecer sus servicios en gran parte del país. Esto se pudo constatar durante el desarrollo de la auditoria.
- Si bien tiene claro sus objetivos y políticas, su planificación estratégica no ha sido estudiada de manera constante. El área administrativa presenta problemas en la organización de procesos. La estructura organizacional presenta desorden de cargos.
- No se han podido identificar normas que controlen los procesos para la gestión de la salida de los vehículos desde la terminal el Beaterio. Los conductores no toman conciencia sobre los diferentes riesgos que se presentan al manipular ciertos elementos.
- Se realizó una evaluación del control interno en se obtuvo un manejo de confianza de la información del 72.89%. Calificándolo como un control Moderado.

- La compañía no cuenta con indicadores para medir la gestión administrativa y de transporte. La junta de socios deberá analizar sobre la creación de un área dedicada a estudiar la creación de índices o utilizar los propuestos por el Auditor.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Mejorar la gestión interna y de operaciones de transporte mediante la creación de nuevas políticas y normas que velen por la seguridad del personal encargado.
- Diseñar un manual de funciones para operar transporte pesado y manipulación de herramientas de carga y descarga del combustible en las estaciones de servicio
- Llevar hojas de ruta de cada tanquero en donde se muestre de manera más detallada los tiempos de ruta, consumo de combustible, duración del despacho. Con el fin de poder aplicar indicadores de gestión con resultados más precisos
- Establecer reuniones periódicas entre el personal de la matriz junto a la de la terminal para exponer diferentes dudas y sucesos que se presenten en las operaciones diarias de transporte del combustible.
- Crear un área especializada a controlar y evaluar todos los procesos administrativos y de transporte, utilizar indispensablemente indicadores de gestión.

## REFERENCIAS

1. Agencia Metropolitana de Tránsito. (s.f.). Obtenido de <http://www.amt.gob.ec/>
2. Agencia Nacional de Tránsito. (s.f.). Obtenido de <http://www.ant.gob.ec/>
3. Ares, A. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. (11va. ed.). México: Pearson Educación.
4. Beltran, J. (2005). *Indicadores de gestión*. Obtenido de Infoservi: [http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/95\\_Indicadores\\_De\\_Gestion.pdf](http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/95_Indicadores_De_Gestion.pdf)
5. Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de auditoría de gestión*. Quito.
6. FESC. (s.f.). *Indicadores de la gestión logística*. Obtenido de [http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e\\_libros/logistica/ind\\_logistica.pdf](http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf)
7. Franklin, B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. (2da. ed.). México: Pearson Educación.
8. INSHT. (s.f.). *Guía práctica de riesgos y medidas preventivas para autónomos en el sector del transporte de mercancías por carretera*. Obtenido de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/PortalesTematicos/Transportista/Listado/GUÍA%20PRÁCTICA\\_ME](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/PortalesTematicos/Transportista/Listado/GUÍA%20PRÁCTICA_ME)
9. Lennis, M., & Kington. (s.f.). *La Auditoría posterior de Rendimiento*.
10. Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. (4ta. ed.). Quito: Producciones digitales Abya – Yala.
11. Petróleos y Servicios. (s.f.). *Historia*. Obtenido de <http://www.petroleosyservicios.com/quienes-somos/historia>
12. Petroleos y Servicios. (s.f.). *Ubicación de terminales de despacho*. Obtenido de <http://www.petroleosyservicios.com/servicio-al-cliente/terminales-de-despacho>
13. Petroschyris. (s.f.). *Misión, visión y políticas*. Obtenido de <http://www.petroschyris.com/quienes-somos.html>
14. Robbins, S. (2005). *Administración* (8va. ed.). México: Pearson Educación.

15. Sánchez, P. (26 de Junio de 2015). Historia de Petroshyris. (G. Reyes, Entrevistador)
16. Scribd. (s.f.). *Análisis de riesgo del transporte de hidrocarburos por carreteras*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/31296841/Analisis-de-Riesgo-Del-Transporte-de-Hidrocarburos-Por-Carreteras>
17. Sotomayor, A. (2008). *Auditoria Administrativa, Proceso y Aplicación*. México: McGraw – Hill.
18. Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Constitución*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec/documentosonline/Constitucion](http://www.supercias.gob.ec/documentosonline/Constitucion)
19. Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Informe de Gerencia al 31 de diciembre 2015*.

# **ANEXOS**

Anexo 1: Muestra de facturas autotranques

TANQUERO PLACA PUK - 0513

**MECANICA INDUSTRIAL JAIME TAIPE**  
 OFRECEMOS NUESTRO SERVICIO DENTRO Y FUERA DE LA CIUDAD  
 ENDERIZADA, ALARGADA Y REFORZADA DE CHASIS  
 ANILLO DE TANTOS, CHOCLEO DE QUANTA RUEDAS, REFACCIONAMOS  
 PLATAFORMAS, CHOCLEO DE FRONTALES Y ENDAZADAS DE RUEDAS  
 BUELAS ELECTRICAS Y ANTIGENAS  
 Direc: VICTORIA PATRICIO ROMERO LOTE 413  
 Telefono: 099 892 8405 Mejía - Ecuador

RUC: 1711150100001  
**FACTURA** 002-001  
 000000245  
 RUT: BR: 1113572126  
 TAIPE ZAPATA JAIME RODRIGUEZ

Fecha: 14 de Marzo del 2015  
 Cliente: Petro Shyxis  
 RUC: 1791258762001 YEL: 3312542  
 Dirección: Av. América N. 37-17 5 Naciones Unidas

CANT.	DESCRIPCION	P. UNITARIO	V. TOTAL
-	cambio de un balancin del tanque	60	60 -
-	cambio de guia del paipete del tanque	50	50 -
-	Soldada del bicisitico del tanque y reforzada	120	120 -
2	amortiguadores para la cabina colocada	40	80 -
-	Soldada del tanque	150	150 -
-	armaja de la naveta del tanque del eje elevadizo	30	30 -
-	Soldada de las tapas del tanque	80	80 -
PLACA PUK 0513			
SON:		SUBTOTAL	570
Firma Autorizada: <i>Jaime Taipe</i>		DESCUENTO	
Firma Cliente: <i>[Firma]</i>		IVA 0%	
		IVA 12%	68,40
		TOTAL	638,40

RUT: 02 CONTRIBUCION LUG. MARIA - GRUPO LAS LUCHAS - REGISTRADO EN EL REGISTRO DE EMPRESAS DEL PUEBLO - QUITO - ECUADOR - FECHA: 2011-08-10  
 CEL: 261 41 300 Originalmente - 1 copia en papel - UNIDAD DE SERVICIO MARITIMO - 12345678901234567890

TANQUERO PLACA PAA - 9107



AV. MALDONADO KM 13 Y CALLE 555-A  
 obligado a llevar contabilidad. Si — contribuyente especial (no): 077

Factura No.	Antes de Autorización
001961 - 000001030	Producción
Fecha de Emisión	Tipo de Origen
11/05/2015	Normal
Nro. de Autorización	
1105201515463917917749060015291998754	
Clave de Acceso	
1105201501179177490600120010010000001000000000114	

RUC / CI	Cliente	
1791256762001	PETROLEOS DE LOS SHYPS S.A.	
	Dirección	Teléfono
	GRANJA CENTENO, AV. AMERICA N37-17 Y AV. NN UU.	3317542

Código	Descripción	Cantidad	Precio	% Desc	IVA	Total
MATE01	Bacina	1.00	30.00	0.00	12.00	30.00
13	Servicio de cambio de barra de dirección	2.00	30.00	0.00	12.00	60.00
1812757	BARRA DE DIRECCIÓN	1.00	313.10	0.00	12.00	313.10
105589052	TERMINAL AISLADO HEMBRA 6 3 AZUL	1.00	0.30	0.00	12.00	0.30
	PLACA: PAAR107 - O.T. - 50381					
8054541L	PASADOR 4.0 X 40MM	2.00	0.22	0.00	12.00	0.45

Información Adicional		Subtotal	403.86
DESCUENTO DEL 12%		Descuento	0.00
TERMINAL AISLADO HEMBRA 6 3 AZUL		Subtotal 0%	0.00
BARRA DE DIRECCIÓN		Subtotal 12%	403.86
BACINA		IVA 12 %	48.46
PASADOR 4.0 X 40MM		Página	0.00
		Total	452.32

Accesorios para Placa la  
 Central de 1er Servicio  
 Proteccional y Barra de Dirección.

*[Handwritten Signature]*

Para Kaidex

**CREDITO**

*[Handwritten Mark]*

TANQUERO PLACA PAC - 6137



**TALLERES LLAGUA**

MECANICA GENERAL

LLAGUA CHINACHO VICTOR MANUEL  
PROPIETARIO

Dirección: La Victoria Baja Av  
Pedro Vicente Maldonado Lote 5


Del. GARRA 658 379 Quito - Ecuador

RUC: 3000390036001  
**FACTURA** 001-001

000000380

AUT. SN: 1113720684  
Fecha Val: 12/09/2014

FECHA: 16/09/107/2015 RUC: 179725466001  
 CLIENTE: PAYCO SHYRIS TELEFONO:  
 DIRECCION: Av. America N-37-17 N-UNIDMS

CANT.	DESCRIPCION	V. UNIT.	V. TOTAL
	R=NECHOS		150
	MATERIA	16	64
	GLASA	25	100
	DETENEDORES	17	68
	CUCHOS DE LAS YERAS	3	12
	ARTEJO DE BOMBEROS	90	90
 PLACA 6137			

VALIDA HASTA: 10/09/2015

*[Signature]*  
FIRMA AUTORIZADA

*[Signature]*  
FIRMA CLIENTE

SUBTOTAL	484
IWA %	58,09
TARIFA 0%	542,09
TOTAL USD	

## TANQUERO PLACA PAC - 8319



## MAXDRIVE S A

Dir Matriz: Av. Galo Plaza Lasso / E1-25 Quito

Dir Sucursal: Av. Galo Plaza Lasso / E1-25

Contribuyente Especial Nro 1478  
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: SI

RUC: 1792055709001

## FACTURA

No. 001-004-00001262

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN:

2905201506591717920557090015816314801

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN: 29/05/2015 08:59:17

AMBIENTE: PRODUCCION

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO:



2805201501179205570900120010040000012620000126218

Razón Social / Nombres y Apellidos: PETROLEOS DE LOS SHYRIS S.A PETROSHYRIS

Identificación: 1791258762001

Fecha Emisión: 29/05/2015

Guía Remisión:

Cod Principal	Cod. Auxiliar	Cant	Descripción	Detalle Adicional	Detalle Adicional	Detalle Adicional	Precio Unitario	Descuento	Precio Total
YM-01-001		1.00	CAMBIO DE ACEITE MOTOR Y FILTRO				30.00	0.00	30.00
YM-01-002		1.00	CAMBIO FILTRO DE COMBUSTIBLE				6.00	0.00	6.00
YM-01-006		1.00	ENGRASADO COMPLETO DEL VEHICULO				15.00	0.00	15.00
YM-01-007		1.00	CAMBIO DE FILTRO DE AIRE				0.00	0.00	0.00
YM-01-008		1.00	CAMBIO DE FILTRO DE AIRE DE CABINA				0.00	0.00	0.00
YM-01-009		1.00	COMPLETAR NIVELES				0.00	0.00	0.00
YM-01-010		1.00	CHEQUEO DE LUCES				0.00	0.00	0.00
YM-01-015		1.00	LAVADO EXPRESS				0.00	0.00	0.00
DN P559000		1.00	FILTRO ACEITE ISX				52.41	0.00	52.41
LUB-SAE15W40CAN		2.00	ACEITE MOTOR 15W40 AMBRA CANECA 20 LITROS				115.86	0.00	231.72
LUB-SAE15W40GL		2.00	ACEITE MOTOR 15W40 AMBRA GALON 4 LITROS				24.04	0.00	48.08
BOA 91559-L		1.00	FILTRO AIRE ACONDICIONADO CL120				13.38	0.00	13.38
3157001-L		2.00	GRASA N.3 LITHIUM AZUL				4.75	0.00	9.50
DN P550453		1.00	FILTRO COMBUSTIBLE ISX/RACOR				11.99	0.00	11.99
DN P551047		1.00	FILTRO SEPARADOR CON SENSOR ISX				44.40	0.00	44.40
DN P527662		1.00	FILTRO DE AIRE CL 120				75.78	0.00	75.78

## Información Adicional

Email: contabilidad@petroshyris.com

Atendido por: Sanchez Pukpa Luis Antonio

Teléfono: 023319119

Dirección: Av. America N37-17 M37 Y Nn Unidas

Fecha Vencimiento: 27/09/2015

Ciudad: Quito

Comentario: OT Referencia: 1002371-01 Basado en Pedidos de cliente 102160

SUBTOTAL 12 %	538.26
SUBTOTAL 0 %	0.00
SUBTOTAL No objeto de IVA	0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	538.26
SUBTOTAL Exento de IVA	0.00
DESCUENTO	0.00
ICE	0.00
IVA 12 %	64.69
IRBPNR	0.00
PROPINA	0.00

## Anexo 2: Ejemplo de hoja de ruta

PLANIFICACION DIARIA							ELABORADO POR :	
FECHA		PARA					M GUALOTUÑA	
28 DE SEPTIEMBRE		JUEVES 25 de JUNIO de 2015						
NUM	ESTACION DE SERVICIO	SUPER	EXTRA	DIESEL	TURNO	PROPIETARIO PLACA NOMBRE	VIAJE NUM	OBSERVACIONES
14	28 DE SEPTIEMBRE		4000	6000	10	ICL0288 28 DE SEPTIEMBRE		PENDIENTE
2	ESTACION DEL VALLE (salinas)		4000	6000	S/T	IBB4794 AGUIRRE CESAR		
21	VILLAFLORES		3000	1000	90	PCD1038 BARROS HUGO		
3	URCUQUI	1000	2000	1000	110	PFB0894 CAJO SALOMON		URGENTE
20	PANTERA		2000	2000	178	TBC5463 CAJO SALOMON		
30	TUMBACO	2000	2000	2000	42	TBD9009 CAJO SALOMON	1	URGENTE
44	PONCEANO			10000		PAC3791 CHILQUINGA	1	
38	EL SOL		2000	4000	133	XAE0380 CORO SEGUNDO		PENDIENTE
11	CHOTA	1000	1000	4000	1	PUJ0051 CUEVA MAURICIO		
8	PIMAMPIRO		2000	2000	2	PAO0178 FIERRO GEOVANNY		
4	YAGUARCOCHA			6000	2	PAO0178 FIERRO GEOVANNY		FLETADO DIESEL
41	EL BELEN (ARMENIA)	1000	1000	2000	79	PQA0726 FIERRO GEOVANNY		TEMPRANO
	PINTEX			4000	99	PYF0087 GARCIA ADAN	1	URGENTE
43	PROGRESO	2000		2000	99	PYF0067 GARCIA ADAN	2	
7	LOS LAGOS		5000	5000		GASSEPH		PENDIENTE
12	JERUSALEM	2000	6000	2000		GODOY SHOFRE		
1	ESTACION DEL VALLE (JUN)	1000	2000	7000	71	PVU0115 HERNANDEZ JOSE		
19	GAS PLUS		2000	2000	140	ICF0646 JIMENEZ LUIS		
4	YAGUARCOCHA		2000	8000	42	IAA1811 LANDAZURI SANDRA		FLETADO DIESEL
13	JORDAN		2000	8000	52	PAC3342 LUBRIGOD		
44	PONCEANO		5000	5000			1	<i>Rosma Lozano</i>
37	SIND CHOF CAYAMBE		5000	5000	NORTE	PAB2048 LUNA EDISON	2	
32	OCCIDENTAL		4000		157	PYI0847 MOSCOSO DAVID		
43	PROGRESO		6000		137	PAA1200 OVIEDO EDMUNDO		
18	TAMBILLO			2000		QUINZO 2000		
31	SORIA Y SORIA		2000	4000	107	MCG0131 SORIA Y SORIA		
34	ALGAG 2	1000	2000	5000	25	PKO0527 TRAINCOBSA	1	
17	ALGAG		1000	7000	25	PKO0527 TRAINCOBSA	2	
34	ALGAG 2			8000	25	PKO0527 TRAINCOBSA	3	
16	TRANS BAÑOS		2000	4000	ORIENTE	TDV0683 TRANSISTER BAÑOS		
29	EL ATOMO		2000	1000	117	PYK0101 TRUJILLO JIMENA	1	TEMPRANO
28	ATOMO 2		2000	1000	117	PYK0101 TRUJILLO JIMENA	2	
23	CHASQUI		2500	7500	143	PAA4850 VALVERDE ELOINA	1	
15	AVELINO EL CHACO		2500	7500	143	PAA4850 VALVERDE ELOINA	2	
	GOBERNACION			10000				
	EP PETROECUADOR							
1	SAN PEDRO DE HUACA		3000	3000		IAI0649 SALTOS TELMO		SALTOS TELMO
2	EL ANGEL		6000	4000		PAA9107 ROLANDO GUERRA		PETROSHYRIS
3	TULCAN 5		4000	2000		IBB5444 REMBERTO SANDOVAL		LUNA EDISON
4	ESTACION CARCHI		5000	5000		CAA1284 DIEGO MEDINA		GARCIA CARLOS
5	MONTUFAR		4000	3000		CAA1118 LENIN LOPEZ		LENIN LOPEZ
6	MIRA					SIN PEDIDO		
7	ESPEJO		2000	4000		CAA1118 LENIN LOPEZ		LENIN LOPEZ
8	11 DE ABRIL		5000	5000		IAK0877 SERGIO LECHON		GODOY SHOFRE
9	CENTINELA		3000	7000		PAC6137 DANILO PABON		PETROSHYRIS
10	SAN GABRIEL					REMODELACION		

### Anexo 3: Cálculos para determinar recorrido promedio

No	PLACA TANQUERO	ESTACIONES DE SERVICIO DESPACHADAS DURANTE EL ANIO	DISTANCIA DESDE EL BEATERIO	DISTANCIA IDA Y VUELTA	distancia promedio	horas trabajada s por día	costo anual  ingreso	utilidad anual	capacidad tanque (galones)	galones transportados por viaje	kilometros al año	
1	PAC-8319	ESTACION DE SERVICIO COYANOR	136	272								
		SUPER ESTACION LOS OLIVOS	143	286								
		ESTACION DE SERVICIO YAGUARCOCHA	146	292								
		GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO CARCHI TULCAN	270	540								
		ADELCA	126	252								
		<b>TOTAL</b>		<b>1642</b>	328,4	11	39641,06	70020,14	30379,08	10000	7739	<b>119866</b>
2	PAA - 9107						valor obtenido de acuerdo a cifras calculadas por la compania					
		GASOLINERA COTACACHI	128	256								
		SINDICATO CHOFERES CAYAMBE	95	190								
		ESTACION DE SERVICIO YAGUARCOCHA	146	292								
		ESTACION DE SERVICIO VALLE DEL LAGO	123	246								
		ESTACION DE SERVICIO EL PROGRESO	34	68								
		SUPER ESTACION DEL VALLE	167	334								
		<b>TOTAL</b>		<b>1386</b>	231	8	87576,52	89562,22	1985,7	10000	5765	<b>84315</b>
3	PAC-6137											
		SINDICATO CHOFERES CAYAMBE	95	190								
		GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO CARCHI TULCAN	270	540								
		GASOLINERA COTACACHI	128	256								
		ESTACION DE SERVICIO YAGUARCOCHA	146	292								
		SUPER ESTACION LOS OLIVOS	143	286								
		ADELCA	126	252								
		<b>TOTAL</b>		<b>1086</b>	303	10	69192,97	106121,4	36928,43	10000	7259	<b>110473</b>
4	PUK - 0513											
		ESTACION DE SERVICIO EL CHOTA	145	145								
		ESTACION DE SERVICIO VALLE DEL LAGO	123	246								
		<b>TOTAL</b>		<b>391</b>	196	7	45611,8	88048,47	42436,67	10000	2500	<b>71358</b>

### Anexo 4: Horas trabajadas por cada tanquero

No	PLACA TANQUERO	ESTACIONES DE SERVICIO DESPACHADAS DURANTE EL ANIO	DISTANCIA DESDE EL BEATERIO	DISTANCIA IDA Y VUELTA	distancia promedio	horas trabajadas por dia
1	PAC-8319	ESTACION DE SERVICIO COYANOR	136	272	328,4	11
		SUPER ESTACION LOS OLIVOS	143	286		
		ESTACION DE SERVICIO YAGUARCOCHA	146	292		
		GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO CARCHI TULCAN	270	540		
		ADELCA	126	252		
		<b>TOTAL</b>		<b>1642</b>		
2	PAA - 9107	GASOLINERA COTACACHI	128	256	231	8
		SINDICATO CHOFERES CAYAMBE	95	190		
		ESTACION DE SERVICIO YAGUARCOCHA	146	292		
		ESTACION DE SERVICIO VALLE DEL LAGO	123	246		
		ESTACION DE SERVICIO EL PROGRESO	34	68		
		SUPER ESTACION DEL VALLE	167	334		
		<b>TOTAL</b>		<b>1386</b>		
3	PAC-6137	SINDICATO CHOFERES CAYAMBE	95	190	303	10
		GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO CARCHI TULCAN	270	540		
		GASOLINERA COTACACHI	128	256		
		ESTACION DE SERVICIO YAGUARCOCHA	146	292		
		SUPER ESTACION LOS OLIVOS	143	286		
		ADELCA	126	252		
<b>TOTAL</b>		<b>1086</b>				
4	PUK - 0513	ESTACION DE SERVICIO EL CHOTA	145	145	196	7
		ESTACION DE SERVICIO VALLE DEL LAGO	123	246		
		<b>TOTAL</b>		<b>391</b>		

Anexo 5: Ejemplo de hoja guía de remisión

**PETROELCUDOR**  
EMPRESA PÚBLICA DE HONDURAS  
CALLE ALFARERÍA #100 AV. 425 DESEMPLEO  
TELEFONO: 22281728 FAX: 22281729

Nombre Servicio: **GUIA DE REMISION**  
Código: 00017307  
Nota periodo: 2015/04/26 000-000-00027828 2015/11/26  
CUMPLIDA BLS 2015/11/26 14:40:46  
Fin traslado: 2015/11/27

Inicia: 2015/11/26  
Comercializadora: 01 EP PETROELCUDOR  
Identif. Cliente: 0201135 ESTACION DE SERVICIO EL PROGRESO  
RUC del Cliente: 1700391672001  
Ubicación: 170050 SANGOLQUÍ  
Dirección Local: AV. DRAL. RUMISQUII LOTE 12 Y 131  
Iden. Transportista: 02-0738-05 A/T Placa: MAAT-07  
Ident. Conductor: GUERRA ARCINIEGA ROLANDO No. Autorización: 1116640007  
Cedula conductor: 0481425202 Rige desde: 0710/03/20 Hasta: 0016/03/26  
Motivo traslado: VENTA

Terminal: 02-TERN. EL SEATEDO  
Producto: 03-SUPER S.F.

Formulario: 048/113

COMPARTIMENTOS					
1	2	3	4	5	6
2,500			2,500	/	

VOLUMEN DESPACHADO:

**TRANSPORTISTA**

4849113

CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCIÓN 2873 DEL 4 DE ABRIL DE 2010

LECTURA DEL MEDIDOR

**PETROELCUDOR**  
EMPRESA PÚBLICA DE HONDURAS  
CALLE ALFARERÍA #100 AV. 425 DESEMPLEO  
TELEFONO: 22281728 FAX: 22281729

Nombre Servicio: **GUIA DE REMISION**  
Código: 00017307  
Nota periodo: 2015/04/26 000-000-00027828 2015/11/26  
CUMPLIDA BLS 2015/11/26 14:40:46  
Fin traslado: 2015/11/27

Inicia: 2015/11/26  
Comercializadora: 01 EP PETROELCUDOR  
Identif. Cliente: 0201135 ESTACION DE SERVICIO EL PROGRESO  
RUC del Cliente: 1700391672001  
Ubicación: 170050 SANGOLQUÍ  
Dirección Local: AV. DRAL. RUMISQUII LOTE 12 Y 131  
Iden. Transportista: 02-0738-05 A/T Placa: MAAT-07  
Ident. Conductor: GUERRA ARCINIEGA ROLANDO No. Autorización: 1116640007  
Cedula conductor: 0481425202 Rige desde: 0710/03/20 Hasta: 0016/03/26  
Motivo traslado: VENTA

Terminal: 02-TERN. EL SEATEDO  
Producto: 01 GAS. EXTRA

Formulario: 048/113

COMPARTIMENTOS					
1	2	3	4	5	6
2,500			2,500	/	

VOLUMEN DESPACHADO:

**TRANSPORTISTA**

LECTURA DEL MEDIDOR

**Anexo 6: Calculo galones transportados por mes**

<b>PROMEDIO GALONES TRANSPORTADOS</b>			
<b>PAC- 8319</b>	<b>PAA - 9107</b>	<b>PUK 0513</b>	<b>PAC 6137</b>
9806	4000	4000	9815
9815	6000	1000	3000
10000	4000	<b>2500</b>	9758
6000	5000		10000
10000	10000		9792
2000	4000		10000
10000	5000		6000
9765	10000		7000
2000	10000		4000
8000	4000		3000
<b>7739</b>	5000		10000
	10000		5000
	5000		7000
	5000		<b>7259</b>
	5000		
	2500		
	3500		
	<b>5765</b>		