

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA  
IMPORTACIONES FULLENERGY S.A. COMO HERRAMIENTA  
PARA INCREMENTAR LA ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA  
EN LAS ÁREAS DE COMPRAS, COBROS E INVENTARIOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DIANA CAROLINA RIVERA VINUEZA**

**DIRECTOR: ING. IDRIÁN ESTRELLA**

**QUITO, DICIEMBRE 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. Idrián Estrella

**INFORMANTES:**

Ing. Víctor Ruiz

Ing. Diego Villagómez

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo realizado en este proyecto se lo dedico a mis padres Rolando y Martha quienes con gran entrega y dedicación me orientaron y acompañaron a lo largo de todo este proceso dándome todo el apoyo necesario para culminarlo.

A mi hermana, quien siempre confió en mí y con cada una de sus palabras de aliento me animaron a seguir adelante.

*Carolina*

## **AGRADECIMIENTO**

Especialmente agradezco a Dios por bendecirme y guiarme en toda esta etapa académica permitiéndome culminarla satisfactoriamente.

A mi tutor el Ingeniero Idrián Estrella Mgtr. quien desde el primer momento supo brindarme su apoyo, conocimiento y confianza para culminar con éxito este proyecto. Razón por la cual mi admiración profunda.

*Carolina*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, 2

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 2
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 6
- 1.3 OBJETIVOS, 6
  - 1.3.1 General, 6**
  - 1.3.2 Específicos, 6**
- 1.4 JUSTIFICACIÓN, 7
  - 1.4.1 Teórica, 7**
  - 1.4.2 Metodológica, 7**
  - 1.4.3 Practica, 8**

### 2 AUDITORIA DE GESTIÓN Y SUS FASES, 9

- 2.1 AUDITORIA DE GESTIÓN, 9
  - 2.1.1 Evolución de la auditoria de gestión, 9**
  - 2.1.2 Definición, 17**
  - 2.1.3 Alcance, 18**
  - 2.1.4 Objetivos de la auditoria de gestión, 18**
  - 2.1.5 Importancia, 20**
  - 2.1.6 Auditoria de gestión de las 5es, 20**
    - 2.1.6.1 Eficiencia, 20
    - 2.1.6.2 Eficacia, 21
    - 2.1.6.3 Economía, 23
    - 2.1.6.4 Ética, 23
    - 2.1.6.5 Ecología, 25
  - 2.1.7 Normas de Auditoria Generalmente aceptadas, 25**
    - 2.1.7.1 Normas generales o personales, 26
    - 2.1.7.2 Normas de ejecución de trabajo, 26
    - 2.1.7.3 Normas de preparación del informe, 27
  - 2.1.8 Riesgos de auditoria, 28**
    - 2.1.8.1 Definición, 28
    - 2.1.8.2 Clases de riesgo de auditoria, 28
      - 2.1.8.2.1 Riesgo inherente, 29
      - 2.1.8.2.2 Riesgo de control, 30
      - 2.1.8.2.3 Riesgo de detección, 30
    - 2.1.8.3 Evaluación del riesgo de auditoria, 31
  - 2.1.9 Fases de la auditoria de gestión, 31**
    - 2.1.9.1 Fase I.- Familiarización y revisión de legislación y normatividad, 32
    - 2.1.9.2 Fase II.- Evaluación del sistema de control interno, 32

	2.1.9.2.1 Control interno, 33
	2.1.9.3 Fase III.- Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas, 39
	2.1.9.4 Fase IV.- Comunicación de resultados e informes de auditoria, 41
	2.1.9.5 Fase V.- Propuesta, 41
2.2	<b>DIFERENCIAS AUDITORIA FINANCIERA VS AUDITORIA DE GESTIÓN, 42</b>
2.3	<b>INDICADORES DE GESTIÓN, 43</b>
	<b>2.3.1 Concepto, 43</b>
	<b>2.3.2 Características, 45</b>
	<b>2.3.3 Importancia, 47</b>
	<b>2.3.4 Diseño indicadores de gestión, 48</b>
	<b>2.3.5 Selección de los indicadores de gestión, 49</b>
	<b>2.3.6 Clasificación, 50</b>
	2.3.6.1 Indicadores cuantitativos, 50
	2.3.6.2 Indicadores cualitativo, 51
<b>3</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 52</b>
3.1	RESEÑA HISTÓRICA, 52
3.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 53
	<b>3.2.1 Misión, 53</b>
	<b>3.2.2 Visión, 53</b>
	<b>3.2.3 Objetivos estratégicos, 53</b>
	<b>3.2.4 Principios y Valores corporativos, 54</b>
	<b>3.2.5 Políticas, 55</b>
3.3	ANÁLISIS FODA, 58
	<b>3.3.1 Fortalezas, 58</b>
	<b>3.3.2 Debilidades, 59</b>
	<b>3.3.3 Oportunidades, 60</b>
	<b>3.3.4 Amenazas, 60</b>
3.4	PRODUCTOS QUE OFRECE, 61
3.5	ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, 62
3.6	LEVANTAMIENTO DE PROCESO DE ÁREAS A AUDITAR, 63
	<b>3.6.1 Compras, 63</b>
	<b>3.6.2 Cobros, 64</b>
	<b>3.6.3 Inventarios, 65</b>
3.7	INDICADORES FINANCIEROS, 66
	<b>3.7.1 Indicadores de liquidez, 67</b>
	<b>3.7.2 Indicadores de actividad, 68</b>
	<b>3.7.3 Indicadores de endeudamiento, 68</b>
	<b>3.7.4 Indicadores de rentabilidad, 69</b>
<b>4</b>	<b>CASO PRÁCTICO, 70</b>
4.1	ESTUDIO PRELIMINAR DE LA EMPRESA, 70
	<b>4.1.1 Visita de reconocimiento, 70</b>
	<b>4.1.2 Información General, 71</b>
	<b>4.1.3 Narrativa visita a las Instalaciones de la empresa Importaciones FULLENERGY S.A., 72</b>
	<b>4.1.4 Entrevistas, 73</b>

- 4.2 PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA, 77
    - 4.2.1 Abreviaturas y Marcas de Auditoría, 78**
  - 4.3 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA, 79
    - 4.3.1 Gerencia, 79**
      - 4.3.1.1 Planificación de Auditoría- Gerencia, 79
      - 4.3.1.2 Papeles de Trabajo, 80
      - 4.3.1.3 Hoja de hallazgos, 89
    - 4.3.2 Compras, 91**
      - 4.3.2.1 Papeles de Trabajo- Compras, 92
      - 4.3.2.2 Indicadores de gestión, 97
      - 4.3.2.3 Hoja de hallazgos, 97
    - 4.3.3 Cobros, 100**
      - 4.3.3.1 Papeles de Trabajo, 101
      - 4.3.3.2 Indicadores de gestión, 105
      - 4.3.3.3 Hoja de Hallazgos, 105
    - 4.3.4 Inventarios, 108**
      - 4.3.4.1 Papeles de Trabajo, 109
      - 4.3.4.2 Indicadores de gestión, 112
      - 4.3.4.3 Hoja de hallazgos, 112
  - 4.4 CARTA A LA GERENCIA, 114
  - 4.5 INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, APLICADA A LA EMPRESA IMPORTACIONES FULLENERGY S.A. EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2014 EN LAS CUENTAS COMPRAS, COBROS, E INVENTARIOS, 116
- 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 122**
- 5.1 CONCLUSIONES, 122
  - 5.2 RECOMENDACIONES, 124

**REFERENCIAS, 126**

**ANEXOS, 127**

- Anexo 1: Importaciones FULLENERGY S.A. - Estado de Resultados, 128
- Anexo 2: Estado de situación financiera, 129
- Anexo 3: Compras – Proceso de Requerimiento de Mercadería, 131
- Anexo 4: Cobros – Gestión de Cobros, 132
- Anexo 5: Inventarios – Despacho de Mercadería, 134

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Información General,	71
Tabla 2: Cedula Narrativa,	72
Tabla 3: Entrevista al Gerente General,	73
Tabla 4: Entrevista al Jefe de Compras,	74
Tabla 5: Entrevista al Jefe Financiero,	75
Tabla 6: Entrevista al Jefe de Bodega,	76
Tabla 7: Planificación preliminar,	77
Tabla 8: Abreviaturas a utilizar,	78
Tabla 9: Marcas de Auditoría a Utilizar,	78
Tabla 10: Planificación de Auditoría- Gerencia,	79
Tabla 11: Resumen de la planificación estratégica,	80
Tabla 12: Cédula Narrativa,	81
Tabla 13: Cuestionario de control interno,	82
Tabla 14: Matriz de Evaluación de control interno,	83
Tabla 15: Nivel de Confianza y Riesgo,	83
Tabla 16: Encuesta al personal,	85
Tabla 17: Compras,	91
Tabla 18: Visita al área de compras,	92
Tabla 19: Cuestionario de control interno,	93
Tabla 20: Matriz de Evaluación de controles claves,	94
Tabla 21: Nivel de Confianza y Riesgo,	94
Tabla 22: Muestra de registro de proveedores,	96
Tabla 23: Matriz de Evaluación de controles claves,	97
Tabla 24: Planificación General de Auditoría – Área de Cobros,	100
Tabla 25: Visita al área financiera,	101
Tabla 26: Cuestionario de control interno,	102
Tabla 27: Cuestionario de control interno,	103
Tabla 28: Nivel de Confianza y Riesgo,	104
Tabla 29: Indicadores de gestión,	105
Tabla 30: Planificación general de auditoria,	108
Tabla 31: Cédula Narrativa,	109
Tabla 32: Cuestionario de control interno,	110
Tabla 33: Cuestionario de control interno,	111
Tabla 34: Nivel de Confianza y Riesgo,	111
Tabla 35: Indicadores de gestión,	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Evaluación de ventas y variación, 3  
Figura 2: Organigrama y Estructura Administrativa, 62  
Figura 3: ¿Conoce los principios y valores de la empresa?, 86  
Figura 4: ¿Conoce las políticas de la empresa?, 86  
Figura 5: ¿Se le ha comunicado sobre los objetivos que tiene la empresa?, 87  
Figura 6: ¿Está al tanto de la misión y visión de la empresa?, 87  
Figura 7: ¿La compañía cuenta con un plan estratégico?, 88  
Figura 8: ¿Usted se siente motivado por la empresa?, 88

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo se realizó con la finalidad mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos de la empresa Importaciones FULLENERGY S.A. mediante una auditoria de gestión en las áreas de compras, cobros e inventarios permitiendo así la toma de decisiones de manera oportuna para consolidar estratégicamente la empresa en el mercado siendo más competitiva.

Con el propósito de abarcar todos los aspectos correspondientes al tema para un mejor entendimiento, el presente trabajo se divide en cinco capítulos.

El primer capítulo es una breve descripción del problema de investigación, incluye todos los aspectos relacionados con el planteamiento y formulación del problema, objetivos y justificación.

El segundo capítulo hace referencia al marco teórico; se recogió información sobre los antecedentes, principios y técnicas de la auditoria. Adicional también incluye definiciones, objetivos, alcance y aplicación de la auditoria de gestión que sirva de guía al profesional auditor a realizar este proyecto.

El tercer capítulo habla de la descripción de la compañía y su planificación estratégica, en general en este capítulo se hace un levantamiento de información que nos permita tener un

punto de partida para realizar la auditoria de gestión mediante el análisis y evaluación de los procesos y actividades que se ejecutan el área de compras, cobros e inventarios.

En el capítulo cuatro se desarrolla la auditoria de gestión a la empresa Importaciones FULLENERGY S.A. con el fin de identificar las falencias en los procesos administrativos de cada área y emitir una propuesta factible que optimice recursos y ayude a solucionar los problemas existentes.

El capítulo cinco presenta conclusiones y recomendaciones para un mejor desempeño en las áreas de compras, cobros e inventarios de la organización auditada.

## INTRODUCCIÓN

Dado que el sector automotriz ha crecido a pesar de todas las restricciones aplicadas por el gobierno en las importaciones de vehículos he visto la oportunidad de crecimiento que puede tener IMPORTACIONES FULLENERGY S.A., una empresa dedicada a la distribución de productos automotrices, basándome en el hecho que mientras aumente la demanda de vehículos aumentara el consumo de productos automotrices.

La herramienta para lograr este crecimiento será realizar una auditoría de gestión en las áreas que se considere más importante para mejorar sus procesos y ayudar a la organización a ser más competitiva en el mercado.

La Auditoría de Gestión es el instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimientos. Teniendo en cuenta su finalidad esencial, podríamos definir la Auditoría de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

Hoy en día con tanta competitividad en el mercado debemos estar preparados para modificar las estrategias de la empresa con la finalidad de mantener o mejorar la rentabilidad, eficiencia y eficacia.

# 1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

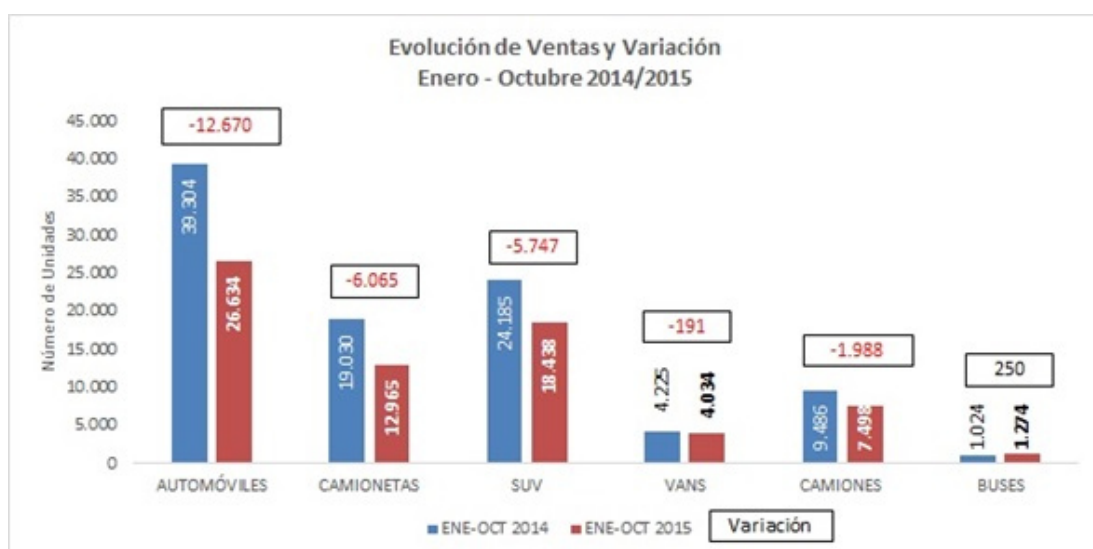
### Sector Automotriz

El año 2014 en el mercado automotor nacional se comercializaron 120.060 vehículos nuevos (se excluyen motos). Al cierre del año el mercado ecuatoriano registró un crecimiento del 5,5% en comparación con el volumen de ventas registrado en el año 2013. La primera interrogante que surge al analizar el desempeño del sector es: ¿Cómo pudo el mercado crecer, considerando que desde el mes de junio del año 2012 el gobierno nacional estableció una restricción cuantitativa para la importación de vehículos (resoluciones COMEX N° 65 y 66) que estaría vigente hasta el 31 de diciembre del 2014? Al analizar las ventas mensuales hasta el mes de agosto el mercado evidenció un comportamiento muy similar al del año 2013. Sin embargo a partir del mes de septiembre se registró un incremento atípico en la demanda de vehículos especialmente en el segmento - livianos de uso particular. Esta reacción atípica de la demanda, obedeció a un adelantamiento de la decisión de compra por parte de los usuarios, ante la incertidumbre generada en torno a posibles medidas gubernamentales que incidan directamente en el precio de los vehículos nuevos como una variación en las condiciones de la medida restrictiva, posibles incrementos en el esquema impositivo (ICE) y la oficialización del RTE INEN 034 3R, que estableció la obligatoriedad de implementar en un plazo de 6 meses, mayor equipamiento de

seguridad en vehículos (frenos ABS, anclajes ISOFIX, dirección asistida, avisador visual y acústico de no uso del cinturón de seguridad y control de estabilidad (obligatorio a partir de año modelo 2018), entre otros).

Es importante también considerar que a partir del segundo semestre del año 2013 la demanda de vehículos experimentó una desaceleración que al final de año permitió a las empresas a pesar del esquema restrictivo contar con un inventario final, que pudo sumarse a la oferta total (cupos) del año 2014. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador - AEADE, 2014)

Para el año 2015 en el mes de octubre se comercializaron 5.612 vehículos nuevos, además continúa registrando disminuciones en las ventas del sector, siendo el sexto mes consecutivo con el nivel más bajo de ventas desde hace 5 años. Al comparar el mes de octubre para el año 2014 frente al 2015 la reducción es del -49,5%.



**Figura 1: Evaluación de ventas y variación**

**Fuente:** (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador - AEADE, 2014)

Para alcanzar el crecimiento deseado en FULLENERGY S.A. debemos recordar que una alta eficiencia, tecnología de punta, mejores prácticas gerenciales y un mejoramiento de los procesos dará ventajas competitivas a la compañía permitiéndole ofertar precios más asequibles para ser más competitivos en el mercado (Avila, 2011). Debemos tener claro que la competitividad no viene dada solamente por precios bajos, sino también por los beneficios agregados que una marca pueda proveer al cliente ya sean estos tangibles o intangibles (Avila, 2011).

Durante estos 2 últimos hemos podido observar las condiciones de competencia creciente que están enfrentando las organizaciones debido a nuevas tecnologías y cambios a nivel del entorno empresarial, lo que conlleva nuevos desafíos para el empresario, en especial, en la forma de administrar sus empresas bajo los nuevos paradigmas de gestión (Deloitte, 2010).

Los causantes de los nuevos paradigmas que surgen en las organizaciones no solo se deben a la tecnología predominante de hoy en día, sino también a los cambios cada vez más repentinos que sufren los procesos de negocio y el propio entorno en el que la empresa se va desarrollando. (Deloitte, 2010). Es por eso que el gerente de FULLENERGY S.A. quiere preocuparse más por la planificación y control interno de las áreas seleccionadas para evitar que en futuro las predicciones empresariales o los objetivos establecidos queden obsoletos de la noche a la mañana.

Es bueno resaltar, que la organización que mejore el sistema de control interno y realice la evaluación de las áreas críticas podrá conocer la situación real de las misma, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los

controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. A parte de lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implementarlo.

Si bien es cierto grandes empresas se someten a una auditoria de gestión pero realmente no sabemos cuan importantes son los informes finales de la misma.

Los informes finales serán documentos que reflejaran las deficiencias o desviaciones de la entidad auditada junto con recomendaciones que permitan mejorar los procesos administrativos y financieros de las áreas auditadas utilizando las evidencias obtenidas durante la ejecución de la auditoria de gestión.

Debemos recordar que el informe final es el resultado final de todo el trabajo realizado por lo que es de suma importancia que se lo realice con mucho criterio ya que en este caso para Importaciones FULLENERGY S.A. será de gran ayuda. La información y documentación recolectada servirá para mejorar las deficiencias en varios aspectos como los de control interno brindando suficiente información a los funcionarios para una acertada toma de decisiones.

Hoy en día con tanta competitividad en el mercado debemos estar preparados para modificar las estrategias de la empresa con la finalidad de mantener o mejorar la rentabilidad, eficiencia y eficacia. Después de una auditoria de gestión se tiene que reflejar el grado de cumplimiento de las cinco "E" y su interrelación con ello queremos dejar en claro cuán importante es un informe que contenga recomendaciones claras y precisas para subsanar las debilidades encontradas en el hallazgo e áreas críticas (Maldonado, 2006).

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Considerando las posibilidades de evadir los controles internos de una empresa debido a las falencias en los mismos es posible que una evaluación de las 5S de la auditoría de gestión solucione el problema?

¿Teniendo en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa podemos decir que es importante la evaluación de las áreas críticas de la misma para alcanzar con éxitos los objetivos y metas de la organización con mayor eficiencia y productividad?

¿Teniendo en cuenta que al final de una auditoría de gestión se evalúan los resultados de los hallazgos, los comentarios, las conclusiones y las respectivas recomendaciones podemos decir que es de suma importancia el dictamen de un informe de auditoría?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 General

Analizar las falencias en las áreas de compras, cobros e inventarios que tiene la empresa a través de la aplicación de una auditoría de gestión.

### 1.3.2 Específicos

Determinar la importancia de una Auditoría de Gestión para mejorar la eficiencia y productividad de una organización.

Conocer la estructura y los procesos de las áreas seleccionadas para determinar los riesgos a los que se encuentran sujetos.

Identificar las falencias en las áreas de compras, cobros e inventarios para tomar acciones correctivas.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

### 1.4.1 Teórica

En el presente plan de investigación se aplicaran los conocimientos adquiridos durante los años de estudio académico, desarrollando una auditoria de gestión con resultados que ayuden a la toma de decisiones para lograr un cambio correctivo y favorable en la organización.

Cabe recalcar que serán de vital importancia y ayuda para la correcta obtención de resultados válidos y confiables Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), (NAGAS) y (NIAS)

### 1.4.2 Metodológica

La metodología a utilizar en el presente plan de investigación se basará en la investigación de campo exploratoria, para lo cual se empleará entrevistas, para recolectar la información necesaria con datos más cercanos a la realidad sobre

las áreas seleccionadas y emitir un informe que ayude a la gerencia en la toma de decisiones.

### **1.4.3 Practica**

La presente investigación se realizará debido a que el sector automotriz está en constante crecimiento ya que ahora el tener un automóvil es una necesidad mas no un lujo por ende el mantenimiento de los mismos también crecerá y el consumo de los productos automotrices también.

Tomando en consideración cuan competitivo es el sector automotriz, la aplicación de una auditoria de gestión en la empresa Importaciones FULLENERGY S.A. en las áreas de compras, cobros e inventarios es importante para conocer la situación real de estas áreas y tomar decisiones adecuadas para mejorar sus procesos siendo una organización más eficiente y ganando posicionamiento en el mercado.

## **2 AUDITORIA DE GESTIÓN Y SUS FASES**

### **2.1 AUDITORIA DE GESTIÓN**

#### **2.1.1 Evolución de la auditoria de gestión**

“A Reino Unido se le atribuye el origen de la auditoria, entendida en los términos actuales, aunque ya en tiempos remotos se practicaban sistemas de control para comprobar la honestidad de las personas y evitar fraudes.” (McGraw-Hill)

La auditoría existe desde tiempos muy remotos, cuando en épocas medievales se asignaban jefes que controlen la recaudación de impuestos o simplemente la revisión de cuentas por compra y venta, cobros pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir a tiempo operaciones fraudulentas.

En la antigua Mesopotamia tenían la responsabilidad de llevar un registro de todas las actividades económicas diarias, las cuales se revisaban (auditaban) y resumizaban por mes y por año. Otra referencia tenemos en el antiguo Egipto en donde el faraón solía recibir informes o reportes de las revisiones (auditorias) que se hacían de las cosechas, con el propósito de calcular los impuestos correspondientes.

La auditoría nace como tal durante la revolución industrial con el desarrollo de la empresa y la aparición de la contabilidad, cuando el hombre se ve obligado a llevar registros y controles de sus propiedades al ver que su memoria no basta para guardar toda la información requerida.

En sus inicios el propósito de la auditoría era dar fe del contenido de los estados financieros y dictaminar si es real la situación financiera que presentaba la empresa. Con el paso de los años, el desarrollo de la tecnología y la necesidad de las organizaciones de optimizar al máximo sus recursos, se desarrolla la auditoría operativa como una herramienta efectiva para una administración más eficaz, un mejor desempeño y mayor productividad de la organización.

Con el objetivo de conocer cómo ha evolucionado y se ha enriquecido la auditoría operativa es oportuno mencionar las contribuciones de los diferentes autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia para su evolución.

En 1800, los investigadores ingleses James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación; la cual incluía una reseña acerca de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación. En 1832, 1856 y 1886 se habla de la administración sistemática con los investigadores Charles Babbage, Daniel C. McCallum y Henry Metcalfe quienes destacaron la importancia de la eficiencia, el uso de organigramas y la importancia del estudio de la administración para lograr una buena coordinación operativa.

Con el paso del tiempo en 1916 nace la escuela del –Proceso administrativo – adquiriendo mayor importancia el estudio del control de las funciones y procedimientos de la empresa y en 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimular la productividad de la empresa.

En 1935, James O. McKinsey, sentó las bases para lo que llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo la necesidad de revisiones integrales y análisis de la empresa como un todo, en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos realizó un simposio en el cual debatió el tema “El alcance de la auditoria interna de operaciones técnicas”. Tres años después en 1948 Arthur H. Kent menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones. En 1949, Billy E. Goetz sostiene que la auditoría administrativa es una técnica que permite detectar problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración.

En los años cincuenta la auditoria tomo otra característica revisar los procedimientos y operaciones de la organización, surgiendo importantes aportaciones para evaluar el contenido de las áreas funcionales de la misma; en 1953 George R. Terry menciona la necesidad de evaluar una organización a través de una auditoria proponiendo cuatro procedimientos para realizar la evaluación:

1. **Apreciación de conjunto:** Análisis de la estructura de la organización para determinar si se cumple con las condiciones de eficiencia requeridas.

2. **Apreciación informal:** Efectuar preguntas para descubrir falencias y proponer opciones de mejoramiento.
3. **Apreciación por comparación:** Comparar la estructura organizativa de la empresa con las de otras competidoras o similares.
4. **Enfoque ideal:** Plantear una estructura ideal para la organización, y compararla con la estructura a la que se acoge actualmente bajo revisión, identificando las mejoras que se pueden hacer.

Dos años más tarde, en 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a evaluar la cultura organizacional de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas establecidos actualmente, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes para alcanzar estos objetivos.

En 1958, Alfred Klein y Nathan Grabinsky abordan “las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla”

Posteriormente en 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen al desarrollo de la auditoría administrativa:

1. Víctor Lazzaro publica su libro *Systems and Procedures*: en el cual se presentan varias contribuciones de estudiosos de la administración

destacando la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa.

2. The American Institute of Management, en el Manual of Excellence Managements sostiene un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, basándose en su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

El progreso de la auditoría operativa alcanza un gran desarrollo y se extiende al ámbito académico cuando en 1960 Alfonso Mejía Fernández, de la Universidad Nacional Autónoma de México de la Escuela Nacional de Comercio y Administración, plantea en su tesis como el nivel gerencial de las empresas debe aplicar una auditoría administrativa mediante un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que. *La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas*

Para 1962, Wiliam Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa. En este mismo año Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, presenta un trabajo de auditoría administrativa.

En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

Por otra parte, en 1964, Manuel D´Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional *La Revisión del Proceso Administrativo*, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro *Auditoría Administrativa*, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Así mismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta en su libro llamado *La Auditoría Administrativa*, el desarrolla de un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones:

- Agustín Reyes Ponce, en *Administración del Personal* ofrece una visión general de la auditoría administrativa.
- William P. Leonard publica *Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos*, presentando los conceptos

fundamentales y programas correctos para la ejecución de la auditoría administrativa según su criterio.

En 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia. Patricia Diez de Bonilla en su Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa y, Jorge Álvarez Anguiano, en Apuntes de Auditoría Administrativa proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría administrativa de manera más accesible, respectivamente.

En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne las normas de auditoría para su implementación en organizaciones públicas y privadas, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones.

En 1983 Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos. Poco después, en 1984, Robert J. Thierauf presenta Auditoría Administrativa con cuestionarios de Trabajo, trabajo en el que introduce a la auditoría administrativa y su aplicación sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1987, Gabriel Sánchez establece un concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y su implementación.

En 1988, la oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, las cuales contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, y presenta su propuesta de cómo llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación de una auditoría de gestión; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y aplicar cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación correcta de la misma.

A principios de la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se dio el trabajo de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo, busca la mejor forma de manejar la información y evaluar el comportamiento de una organización a través de sus operaciones.

### 2.1.2 Definición

Según Yanel Blanco Luna:

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

La auditoría de gestión se puede definir como un examen crítico, objetivo y sistemático de la estructura de una entidad y sus procesos administrativos, con el fin de medir el grado de eficiencia y eficacia con el que se manejan los recursos. Precisa informar sobre el logro de planes y objetivos obtenidos, detectar las áreas críticas a ser auditadas y lograr una administración más eficaz corrigiendo los errores a tiempo.

La auditoría de gestión es una técnica que existe para el control administrativo y por tanto posee sus propias características, etapas y principios de gestión. Proporciona al nivel gerencial un método para evaluar la efectividad de los procedimientos y controles internos localizando las falencias que necesitan mejorarse.

Durante varios años según el sentido que se le vaya a dar a la auditoría de gestión se han formulado diferentes definiciones de la misma. En este caso para Importaciones FULLENERGY S.A. la auditoría a realizar será precisamente un examen integral de los procesos de las áreas de compras, cobros e inventarios

con el fin de establecer el nivel de desempeño en cada una y las oportunidades de mejora que se pueden plantear para optimizar todos sus recursos y mejorar su toma de decisiones.

### **2.1.3 Alcance**

La auditoría de gestión puede determinar el alcance de su evaluación desde dos enfoques:

- Por su extensión:

La auditoría de gestión puede analizar varias áreas (administrativa, financiera, comercial, etc.) de la entidad o simplemente un departamento en específico (dpto. de ventas), los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, solo un grupo de cuentas (activos corrientes) o solo una cuenta en específico (inventario).

- El periodo a examinar

Por otro lado el alcance también se puede determinar por el tiempo a evaluar ya sea de un año, de un mes, de una semana, etc.

### **2.1.4 Objetivos de la auditoria de gestión**

Hoy en día es importante destacar la necesidad que existe por parte de las organizaciones de examinar y evaluar los factores internos y externos de la

empresa de una manera sistemática, y así detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo y que acciones se pueden tomar de manera oportuna para reducir costos y mejorar la productividad, competitividad y calidad de la organización.

Entre los objetivos más relevantes de una auditoría de gestión tenemos los siguientes:

- Evaluar el comportamiento organizacional en relación con los parámetros establecidos.
- Determinar si la organización está operando eficientemente en base a los objetivos planteados.
- Localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización en cada área a auditar.
- Optimizar la utilización de los recursos de acuerdo dinámica administrativa instituida por la organización.
- Permitir que la evaluación realizada se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda detectar las áreas con falencias e idear métodos para lograr mejorías.
- Controlar de manera más exhaustiva los recursos de cualquier naturaleza de la entidad para evitar su despilfarro.

- Delimitar los objetivos perseguidos por la administración y evaluar el grado de cumplimiento de los mismos

### **2.1.5 Importancia**

Una auditoría de gestión permite determinar con qué grado de efectividad se han obtenido las metas u objetivos planteados y así utilizar al máximo sus recursos y evitar desperdicios.

La auditoría de gestión es una herramienta de toma de decisiones para la alta gerencia; identifica las áreas susceptibles de mejora, plantea posibles soluciones y genera oportunidades de crecimiento a la entidad.

### **2.1.6 Auditoría de gestión de las 5es**

Auditoría de gestión;

Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo. (Badillo, 2007)

#### **2.1.6.1 Eficiencia**

Eficiencia consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. (Academia Mexicana de Auditoría integral) Milton Maldonado “Auditoría de gestión”

La eficiencia es lograr optimizar los recursos disponibles aprovechando al máximo la capacidad instalada de la organización, cumpliendo los parámetros técnicos –productivos y sin descuidar la calidad de la producción. Garantiza que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo sean los mínimos, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizarse logrando que las normas de consumo y de trabajo sean las correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

La eficiencia hace relación entre los bienes y servicios producidos y los insumos utilizados para su producción, se expresa en porcentaje y su objetivo es incrementar la productividad de la organización.

La eficiencia aumenta en medida en que se produzcan más unidades de un bien utilizando una misma cantidad de recursos. Una operación eficiente produce la mayor cantidad de productos con una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para producir una cantidad de producto determinado. En el caso de servicios prestados, se hace relación con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos utilizados para su obtención; incluyendo la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

#### 2.1.6.2 Eficacia

Eficacia es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos (Academia Mexicana de Auditoría Integral)

La eficacia es el grado de cumplimiento de una meta u objetivo planteado por la organización y puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, etc. La eficacia interrelaciona los productos o servicios generados con los objetivos y metas programados; es decir evalúa los resultados obtenidos con los esperados.

La eficacia tiene que ver directamente con el resultado del proceso de trabajo o actividad de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea útil el producto obtenido o el servicio prestado para el mercado.

Es importante que la organización cuente con una correcta y detallada planificación estratégica, con sistemas e instrumentos de información que permitan conocer de manera confiable y oportuna la situación actual de la entidad e identificar a tiempo los desvíos respecto a las metas plantadas. Esto es esencial para que pueda medirse la eficacia.

En Importaciones FULLENERGY S.A. se hará una comparación de las actividades y procedimientos realizados en las áreas de compras, cobros e inventarios con los objetivos previamente establecidos para medir la eficacia. También se hará un análisis de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de sus competidores potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción permitirá realizar una propuesta de mejora a sus reclamos y sugerencias.

### 2.1.6.3 Economía

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

La economía está relacionada con los términos y condiciones ideales en los cuales se deben adquirir los recursos financieros, humanos o materiales, para obtener la cantidad y calidad apropiadas, al menor costo, de manera oportuna y en el lugar apropiado.

Al realizar la auditoría de gestión a Importaciones FULLENERGY S.A. se analizara que la adquisición de bienes o servicios se realice en condiciones idóneas de calidad, cantidad, entrega oportuna, al mínimo costo posible. Reduciendo así al mínimo el costo posible los recursos utilizados para desempeñar las actividades de cada área pero a un nivel de calidad apropiado.

### 2.1.6.4 Ética

ETICA: 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 entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad. (Maldonado, 2006)

La ética profesional del auditor se refiere a la responsabilidad del mismo con el cliente, conlleva a practicar una serie de valores como es la honestidad, el respeto, la imparcialidad, la responsabilidad entre otros. El auditor debe reunir una serie de características para poder evaluar la organización y desempeñar correctamente su profesión.

Existen cinco conceptos generales, llamados también "Principios de Ética" las cuales son:

- Independencia, integridad y objetividad.
- Normas generales y técnicas.
- Responsabilidades con los clientes.
- Responsabilidades con los colegas.

El informe COSO sirve de mucha ayuda para evaluar la ética dentro de la organización, mismo que consta de cinco componentes relacionados entre sí; éstos derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las organizaciones (públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

Los componentes son:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.

3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión y Monitoreo.

#### 2.1.6.5 Ecología

*Es el examen y evaluación del medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. (Maldonado, 2006)*

El hombre ha causado daños irreparables en la naturaleza, tanto es así que hoy en día varias organizaciones están destinando gran cantidad de recursos para proteger el medio ambiente e incentivar la responsabilidad social.

#### **2.1.7 Normas de Auditoria Generalmente aceptadas**

Las NAGA son los principios fundamentales de auditoría a los que debe regirse el desempeño de un auditor durante el proceso de la auditoria. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor y se dividen en tres grupos normas generales, normas de ejecución y normas de preparación del informe.

### 2.1.7.1 Normas generales o personales

- Entrenamiento y capacidad profesional.- La auditoría debe ser realizada por un profesional que tenga una formación técnica adecuada y competencia como auditor.
- Independencia de criterio.- Durante todo el proceso de auditoría, el auditor o los auditores mantendrán su independencia de actitud mental para que la información sea confiable.
- Cuidado y diligencia profesional.- El auditor debe ser consciente de la su responsabilidad al desarrollar la auditoria y ejercer el debido cuidado profesional al preparar el informe.

### 2.1.7.2 Normas de ejecución de trabajo

- Planeamiento y supervisión adecuados.- El auditor debe conocer la entidad a auditar de tal manera que el trabajo sea planeado de manera adecuada. El auditor también se encargara de supervisar rigurosamente las funciones y responsabilidades asignadas a sus colaboradores.
- Estudio y evaluación del control interno.- El auditor estudiara y evaluara el control interno de la entidad para obtener un conocimiento suficiente que permita planear la auditoría y

determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de la auditoría.

- Obtención de evidencia suficiente y competente.- La opinión del auditor debe estar respaldada de evidencia suficiente y competente, la cual se obtendrá mediante la inspección, la observación y la confirmación.

#### 2.1.7.3 Normas de preparación del informe

- Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.- El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad.- El informe especificará las circunstancias en que los principios presenten contradicciones en el periodo actual respecto al periodo anterior.
- Revelación Suficiente de las declaraciones informativas.- Las revelaciones informativas de los estados financieros se tomarán en consideración en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

- Opinión del Auditor.- El auditor deberá emitir una opinión sobre la situación global de la empresa al finalizar la auditoria, en caso de no poder emitir una el auditor deberá indicar los motivos.

## **2.1.8 Riesgos de auditoria**

### 2.1.8.1 Definición

“El riesgo de auditoria puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularices significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe” (Maldonado, 2006).

El auditor no siempre está en condiciones de emitir una opinión con absoluta certeza, esa posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto sin haber detectado los errores o irregularidades significativas que hubiesen podido modificar la opinión vertida en el informe lo llamaremos riesgo de auditoria (Maldonado, 2006).

### 2.1.8.2 Clases de riesgo de auditoria

- Aspectos Aplicables exclusivamente al negocio o actividad del ente (Riesgo Inherente)
- Aspectos atribuibles a los sistemas de control, incluyendo auditoria interna (Riesgo de control)

- Aspectos originados en la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría de un trabajo en particular (Riesgo de detección)

#### 2.1.8.2.1 Riesgo inherente

El riesgo inherente es la susceptibilidad del saldo de una cuenta de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades de importancia relativa, ya sea individuales o con repercusión en otras cuentas asumiendo que no hubieron controles internos relacionados. Este tipo de riesgo está fuera del control del auditor, difícilmente se pueden tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente.

Entre los factores que determinan el riesgo inherente se pueden mencionar los siguientes:

- La naturaleza del negocio del ente; el tipo de operaciones que se realiza y el riesgo propio de esas operaciones.
- La naturaleza de sus propios productos o servicios y volumen de transacciones.
- La situación económica y financiera del ente.

#### 2.1.8.2.2 Riesgo de control

El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control no estén correctamente implementados en la empresa para detectar y evitar errores o irregularidades significativas de manera oportuna. Este tipo de riesgo también está fuera de control de los auditores, pero con una constante revisión y evaluación del sistema de información, contabilidad y control; las recomendaciones resultantes ayudaran a mejorar los niveles de riesgo en la medida en que se adopten.

Los factores que determina el riesgo de control están presentes en el sistema de información, contabilidad y control. La tarea de evaluación del riesgo de control estrechamente relacionada con el análisis de los sistemas.

#### 2.1.8.2.3 Riesgo de detección

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoria seleccionados no detecten errores e irregularidades existentes en los estados contables. Este riesgo es de suma importancia ya que bien utilizado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la empresa.

A diferencia de los otros dos riesgos mencionados anteriormente, el riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del auditor

y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

Los factores que determinan el riesgo de detección están relacionados con:

- La ineficiencia de un procedimiento de auditoría aplicado.
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría, resulte este eficaz o no.
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, haya sido bien o mal pagado. Este factor se relaciona con la existencia de muestras no representativas.

#### 2.1.8.3 Evaluación del riesgo de auditoría

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles: mínimo, bajo, medio y alto.

#### **2.1.9 Fases de la auditoría de gestión**

Para llevar a cabo una auditoría de gestión es necesario seguir un proceso que permita conocer la situación actual de la empresa e identificar las áreas con problemas para plantear posibles soluciones.

Según Milton Maldonado la auditoría de gestión se divide en cinco fases imprescindibles para identificar los problemas y la manera de resolverlos.

#### 2.1.9.1 Fase I.- Familiarización y revisión de legislación y normatividad

En esta fase se realiza un análisis general, que permita obtener un conocimiento integral de la entidad en relación con su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, funciones y procedimientos.

Esta etapa requiere que el auditor visite y realice un recorrido por las instalaciones, entreviste a los principales ejecutivos y al personal administrativo, conozca cómo se desempeña cada una de las principales actividades de la entidad, identifique las áreas que requieren mayor atención y recolecte la información necesaria para realizar una comparación de lo que la empresa ejecuta con lo que establece la normativa de cómo debería ejecutarse. Es necesario que el auditor se familiarice con la entidad.

#### 2.1.9.2 Fase II.- Evaluación del sistema de control interno

Esta evaluación es un proceso que investiga todas las áreas de la empresa y las medidas que se han utilizado para proteger sus recursos contra desperdicio, pérdida, fraude o ineficiencia del personal.

Es recomendable implantar un diseño de sistemas de control interno que promuevan el logro de los objetivos y metas establecidos por la compañía,

la detección oportuna de problemas potenciales, la agilidad en la toma de decisiones correctivas, la observancia del marco normativo vigente y el desaliento a la comisión de actos ilícitos o fraudulentos. (Universidad de Buenos Aires, s.f.)

#### 2.1.9.2.1 Control interno

Se define el control interno como "un proceso" efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguarda recursos de la entidad.
- cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades.

#### **Objetivo del control interno**

- Proteger los activos que son utilizados para las actividades de la empresa.
- Obtener la información exacta.

- Creación de normas y procedimientos internos.
- Hacer que los empleados respeten las leyes y los reglamentos internos y externos.

### **Elementos del control interno.**

Para que la administración pueda lograr los objetivos de control interno de la entidad, es necesario aplicar los siguientes elementos:

*Ambiente de control.* Es la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.

*Evaluación de riesgos.* Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

*Procedimientos de control.* Son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar la medidas necesarias para afrontar los riesgos.

*Supervisión.* Mediante en monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditoría Externa) que la realizan entes externos de la Empresa. (Auditores, Contadores y Consultores Financieros, s.f.)

### **Definición**

El control interno es un proceso cuyos responsables son el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos en base a la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la normativa legal. (Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO Ediciones Díaz de Santos, 1997)

### **Importancia**

El control interno es importante para cada una de las áreas de la empresa.

Un sistema de control interno está estrechamente relacionado con las actividades operativas de la empresa y existe por fundamentales

razones empresariales. El control interno es más efectivo cuando se lo incorpora a la estructura de una empresa formando parte de su esencia, por tal razón este no debe ser añadido sino más bien incorporado.

## **El COSO**

El informe el COSO (commitee of sponsoring organizations of the Treadway Commission) fue creado por la organización American Institute of certified Public Accountants y el Instituto de Auditores Internos de España (The Institute of internal Auditors) y fue publicado por primera vez en 1992.

Este informe es un manual de control interno que abarca las principales directivas para la implantación y gestión de un sistema de control proporcionando a la empresa un estándar de referencia mediante el cual puedan evaluar y mejorar sus sistemas de control.

En la actualidad existen 2 versiones del Informe COSO; La versión de 1992 y la versión del 2004, una ampliación del COSO I, que incorpora las exigencias de ley Sarbanes Oxley.

El informe el COSO es de suma importancia ya permite a la empresa obtener los resultados esperados en relación al rendimiento y la rentabilidad involucrando a todos los niveles y unidades de la

organización. También da a la alta dirección una visión global del riesgo para que pueda poner en marcha las acciones para su correcta gestión.

### **Componentes COSO**

Según el COSO, el control interno es un proceso multidireccional repetitivo y permanente que consta de cinco componentes relacionados entre sí, ya que más de un componente influye en los otros.

Los cinco componentes están integrados al proceso de gestión y permiten a la empresa reaccionar rápidamente a las condiciones cambiantes. Los componentes son los siguientes:

- Entorno de control.-

El núcleo de una organización es el personal y el ambiente en el que se desenvuelve y este componente hace referencia a la integridad, valores éticos y profesionalismo de los empleados de una organización y a su ambiente de trabajo.

El entorno de control es la base de los demás componentes ya que aporta disciplina y estructura a la organización.

- Evaluación de riesgos.-

La organización debe identificar los riesgos que le amenazan o afectan, y analizar cada uno de ellos en función de su impacto y probabilidad para establecer acciones correctivas a tiempo.

- Actividades de control.-

El auditor establece y ejecuta políticas y procedimientos que ayuden a detectar a tiempo si hay una seguridad razonable en las acciones que se llevan a cabo de manera eficaz para afrontar los riesgos detectados en relación a los objetivos de la organización.

- Información y comunicación.-

Los sistemas de información y comunicación generan reportes que contienen información operativa, financiera y de cumplimiento; los mismos que permiten al personal desarrollar, administrar y controlar las operaciones de la organización.

La información y comunicación es importante ya que permite entender a la entidad y al personal sus responsabilidades sobre el control interno.

- Supervisión.-

Todo proceso en la entidad debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes en el momento adecuado. De esta forma se puede identificar los controles débiles o insuficientes para reforzarlos o implantarlos de ser necesario.

Con ayuda de este componente el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

#### 2.1.9.3 Fase III.- Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas

Esta fase es de suma importancia pues se desarrolla propiamente la auditoría, se realiza un examen profundo de cada una de las áreas críticas, se examina la obtención de evidencias, técnicas y recursos que ayudaran a sustentar las conclusiones y recomendaciones en los informes.

*“Los hallazgos de auditoría se refieren a deficiencias o irregularidades identificadas como consecuencia de la aplicación de los procedimientos de auditoría.” (Ortiz Bojacá, 2005)*

El concepto de “hallazgo de auditoría” implica que debe reunir los siguientes elementos:

- Condición.-

Es lo que se da en realidad dentro de la entidad, su situación actual.

La condición indica el grado en que los criterios están siendo logrados.

- Criterio.-

Es el parámetro mediante el cual el auditor puede medir la condición de la entidad. Su propósito es alcanzar la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.

Cabe recalcar que el auditor debe seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las áreas sometidas a examen.

- Causa.-

Hace referencia al motivo o razón por el que se dio la condición o se produjo el área crítica. Da respuesta a la pregunta ¿Por qué la diferencia entre la condición y el criterio?

- Efecto.-

Es el resultado de la condición encontrada, el daño, desperdicio o pérdida.

El auditor será el encargado de identificar el efecto según su criterio y permitirá a la gerencia tomar una acción correctiva oportuna.

#### 2.1.9.4 Fase IV.- Comunicación de resultados e informes de auditoría

Esta es la última fase del proceso de auditoría en la cual se emitirá un informe final, que dará a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, las deficiencias existentes, los hallazgos positivos encontrados y los aspectos más relevantes que crea el auditor. En este informe también se incluirán oportunidades de mejora para la entidad.

El informe de auditoría debe ser presentado a la alta gerencia (directorio, gerencia y ejecutivos de alto nivel) antes de su emisión para que puedan expresar su punto de vista analizando y discutiendo los resultados. Esto disminuirá el riesgo de que los resultados sean malinterpretados y se puedan tomar acciones correctivas apropiadas.

Debemos recordar que el informe de auditoría debe tener un formato uniforme, no debe ser muy corto ni muy largo, debe contener información clara y precisa de las áreas auditadas.

#### 2.1.9.5 Fase V.- Propuesta

En esta fase el auditor presentará una propuesta en base a la información recopilada y analizada durante el proceso de auditoría, misma que ayudará a mejorar el desempeño de la entidad al momento de su aplicación.

## 2.2 DIFERENCIAS AUDITORIA FINANCIERA VS AUDITORIA DE GESTIÓN

La auditoría financiera tiene como propósito analizar y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad, mientras que, la auditoría de gestión busca evaluar la eficiencia, eficacia, economía con que se obtienen y manejan los recursos de una entidad y supervisar el cumplimiento de las normas éticas por los empleados y la protección del medio ambiente.

La auditoría financiera abarca solamente las operaciones financieras como su nombre lo dice, mientras que, la auditoría de gestión puede abarcar todas las áreas de la entidad, inclusive las financieras o limitarse a una área o actividad en específico.

La auditoría financiera busca irregularidades o fraudes, mientras que, la auditoría de gestión busca mejorar los resultados obtenidos con una mayor eficiencia, eficacia, economía, ética y responsabilidad ambiental.

La auditoría financiera es necesaria para mantener un buen funcionamiento del sistema financiero, mientras que, la auditoría de gestión es necesaria para un buen desempeño de las actividades en la entidad en general y una correcta toma de decisiones por parte de la gerencia.

## 2.3 INDICADORES DE GESTIÓN

### 2.3.1 Concepto

Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite definir la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, con relación a objetivos y metas esperadas.

La gestión es el conjunto de decisiones y acciones que permiten lograr los objetivos previamente establecidos.

La gestión se desarrolla en la organización en tres niveles diferentes:

- **Gestión Estratégica:** se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.
- **Gestión Táctica:** Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.

- **Gestión Operativa:** Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y Control.

Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados.

Un indicador de gestión, es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

El control de gestión se define como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, a poyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transfórmalos y eficaz para analizarlos.

Otra definición aceptada indica que el Control de Gestión “Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de la principales variables y procesos.

### 2.3.2 Características

Según Enrique Benjamín Franklin para que un indicador sea efectivo debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Utilizable con otros indicadores
- Fácil de interpretar.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

Por otra parte Rafael Bermúdez señala que los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión y conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- Simplicidad

El indicador tiene la capacidad de definir el evento que se pretende medir en el menor tiempo posible y la menor cantidad de recursos (costos posibles).

- Adecuación

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto, el indicador debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real con respecto al del nivel deseado.

- Permanencia en el tiempo

El indicador debe tener como la propiedad de ser permanente por un periodo de tiempo deseado.

- Participación de los usuarios

Constituye la habilidad de estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Esta característica es fundamental ya que motiva al personal a su cumplimiento.

- Útil

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar la causa que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- Oportuno

Se refiere a la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, así como se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

### **2.3.3 Importancia**

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o "producto" que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública y privada.

Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

### 2.3.4 Diseño indicadores de gestión

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de:

- Economía (manejo adecuado de los recursos financieros),
- Eficacia (logro de los objetivos institucionales),
- Eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos)
- Calidad del Servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

Entre los aspectos que se deben considerar en la Formulación de Indicadores según Benjamín Franklin, en su obra: “Auditoría Administrativa” se encuentran los siguientes:

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.

- Deben ser acordados mediante un proceso participativo, en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
- Se recomienda designar, a un responsable encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como preparar la síntesis de información de los mismos.

### **2.3.5 Selección de los indicadores de gestión**

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Para definir un buen indicador de control en un proceso es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán monitorearse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un costo alto cuando no está soportado por un verdadero beneficio; puede utilizarse una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son afirmativas, ya está definido un indicador apropiado. Claro que requiere de tiempo evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativa o negativamente, la respuesta está asegurada.

Para saber el número de indicadores haremos caso a lo que mencionó Price Waterhouse en el año de 1977: “Si tiene demasiadas medidas es como si no tuviera ninguna”. “Cinco o Seis para cada proceso importante”.

Es necesario medir las actividades que se realizan en las organizaciones, ya que eso permite cuantificar en qué grado las actividades dentro de un proceso, o los resultados del proceso, se han alcanzado.

### **2.3.6 Clasificación**

#### **2.3.6.1 Indicadores cuantitativos**

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la C.G.E. “Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones”.

### 2.3.6.2 Indicadores cualitativo

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

Ayudan a evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización; como también, a tomar en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno de una organización.

Por su nivel de aplicación se dividen en:

- **Estratégicos.**- Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.
- **De gestión.**- Informan sobre procesos y funciones clave.
- **De servicios.**- Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores.

### **3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA**

La empresa que hoy conocemos como IMPORTACIONES FULLENERGY S.A. inicia sus actividades económicas en el año 2004, como persona natural, con la idea de incorporarse al mercado mediante la compra-venta y distribución al por mayor de productos automotrices y demás accesorios, teniendo una filosofía de precios competitivos y atención personalizada, para fidelizar a sus clientes.

Después de 3 años de actividad comercial, con la propuesta visionaria de su fundador y actual Gerente General, en mayo del 2007 toma forma de sociedad anónima, tomando participación en el mercado con la representación de varias líneas.

Gracias al apoyo del talento humano altamente calificado en el área administrativa y de ventas, han logrado estar a la vanguardia en el negocio de compra-venta y distribución de productos automotrices en la Ciudad de Quito, Norte del país, Oriente y Costa ecuatoriana.

## 3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 3.2.1 Misión

Proveer productos automotrices de la más alta calidad a precios competitivos para el mantenimiento adecuado de su vehículo, brindando asesoramiento continuo a los clientes con la ayuda de un talento humano eficiente, capacitado y motivado. Buscamos la fidelización de clientes. (Importaciones Fullenergy S.A., 2014)

### 3.2.2 Visión

Posicionar la compañía a nivel nacional en la comercialización y distribución de productos y repuestos automotrices en un tiempo de 3 años, siendo una empresa competitiva y adaptable a las necesidades y expectativas de los clientes. Seremos su proveedor de elección no solo por la confianza en la calidad de nuestros productos sino también por el servicio y soporte post venta que brindamos. (Importaciones Fullenergy S.A., 2014)

### 3.2.3 Objetivos estratégicos

- Posicionar la compañía en el mercado de distribución y comercialización de aceites, lubricantes y baterías de calidad con atención personalizada, cumpliendo con los tiempos de entrega para la completa satisfacción de nuestros clientes.

- Establecer márgenes comparativos mensuales que permitan tomar decisiones a tiempo para controlar gastos operativos, administrativos y de ventas.
- Diseñar una cultura organizacional flexible para enfrentar los entornos cambiantes y complejos, ya sean internos o del entorno.

### 3.2.4 Principios y Valores corporativos

*“Todas las decisiones de negocios se basan en valores; de hecho, todas las decisiones organizacionales tienen como fundamentos los valores” Leonard D. Goodstein*

Los valores de una organización son la carta de presentación de la misma y se deben ver reflejados en el comportamiento de todos sus integrantes. Por esta razón Importaciones FULLENERGY S.A. se basa en los siguientes valores:

- **Integridad:** Son honestos con sus clientes y con ellos mismos.
- **Respeto:** Toman en cuenta las opiniones de todas las personas que son parte de cada proceso.
- **Responsabilidad:** Cada integrante de la organización conoce y cumple con las tareas asignadas eficientemente, en base a los parámetros establecidos por la organización.

- **Compromiso:** Son conscientes de como realizan su trabajo para lograr resultados positivos y alcanzar al 100% sus objetivos.
- **Perseverancia:** Son constantes en la obtención de los mejores resultados en los proyectos planteados. Se esfuerzan por una mejora continua.
- **Profesionalismo:** Aceptan la responsabilidad de sus acciones y realizan las tareas con el mayor esfuerzo y esmero bajo parámetros de respeto, objetividad y efectividad.
- **Puntualidad:** Respetan el tiempo de sus compañeros y clientes en función del cumplimiento de obligaciones y plazos de entrega.
- **Innovación e imaginación:** Son capaces de emprender acciones proactivamente buscando nuevas oportunidades, proyectos creativos y soluciones innovadoras.
- **Educación y capacitación:** Se esfuerzan por mejorar continuamente capacitando a sus empleados.

### 3.2.5 Políticas

#### Políticas de compras

- El pago a proveedores se lo realizara a 30-60-90 días dependiendo el monto.

- La empresa efectuará sus compras en condiciones de pago y precios justos acordes con las leyes de oferta y demanda en el mercado.
- Las compras se realizaran a proveedores que aseguren garantía y mantengan estándares de calidad altos.
- El Jefe de Compras realizara órdenes de compra para solicitar la mercadería.
- Toda orden de compra será revisada y autorizada por el Gerente General.
- Los proveedores garantizaran los niveles de calidad de los productos.
- El Gerente General negociara descuentos con los proveedores antes de solicitar la mercadería a los mismos.
- El Jefe Financiero actualizara periódicamente la lista de precios en caso de que haya una variación del costo de algún producto.

### **Políticas de cobros**

- Todo cliente nuevo deberá llenar una solicitud para acceder a crédito en la empresa y someterse a calificación por el departamento financiero.
- Los clientes tendrán un crédito de 30 y 60 días dependiendo el monto de compra mensual.

- El cliente que entre en mora será bloqueado para su facturación. (mora se considera 45 o 75 días dependiendo las condiciones de crédito de cada cliente).
- El cliente accederá a un 5% de descuento por el pago en efectivo de la factura.
- Se deberá entregar un comprobante de ingreso por la recepción de cobro de cada cliente.
- Diariamente se realizara el ingreso de los cobros entregados por los vendedores.
- La persona encargada de la recepción de cobros deberá controlar la secuencia de los blocks de cada vendedor, para evitar futuras novedades en los cobros realizados.

### **Políticas de inventarios**

- El Jefe de Bodega recibira la mercadería con la orden de compra enviada al proveedor, e informar cualquier novedad al Jefe de compras en caso de existirla.
- 
- Una vez recibida la mercadería deberá ser colocada en percha en la brevedad posible para evitar el desorden dentro de la bodega.

- Toda mercadería saldrá de bodega con un documento de respaldo ya sea factura o nota de entrega.
- El Jefe de Bodega reportara de manera oportuna la mercadería próxima a dañarse.

### 3.3 ANÁLISIS FODA

#### 3.3.1 Fortalezas

- La empresa ofrece una variedad de productos a sus clientes que le permite realizar una elección adecuada de acorde a sus necesidades y presupuestos.
- Capacitación permanente al personal para garantizar el trabajo realizado y lograr fidelizar a los clientes.
- Políticas de descuento por pronto pago y volumen de compra.
- El asesor comercial una vez que ha vendido la mercadería, realiza visitas mensuales para brindar asesoría post-venta.
- El personal cuenta con amplia experiencia y conocimiento en su especialidad.
- Oferta de productos de calidad que brindan confianza y seguridad a los clientes.

- El personal de la empresa se encuentra motivado y presenta un buen desempeño.

### **3.3.2 Debilidades**

- El espacio físico del área de almacenamiento no permite el correcto manejo de stock de mercadería.
- Dificultad en el cobro a tiempo de facturas a los clientes.
- No hay una política establecida para fijar precios.
- Existen procesos manuales que toman más tiempo del necesario al personal, como es la toma de pedidos.
- El asesor comercial se encarga de la gestión de cobranza sin una previa ratificación de cuentas por parte del área administrativa.
- No hay un correcto control de secuencia de los comprobantes de ingreso por recepción de cobros.
- En reiteradas ocasiones existe un stock insuficiente para cubrir la demanda de los clientes.
- El Jefe de compras no maneja stock mínimos y máximos.

### **3.3.3 Oportunidades**

- El mercado automotriz está en constante crecimiento.
- La posibilidad de ofertar los productos en el SERCOP le ayuda a tener más clientes y por tanto, a incrementar las ventas.
- Los productos que oferta la organización cumplen las normas de calidad establecidas en el mercado mundial.
- Existen programas de financiamientos en el mercado que permiten realizar negociaciones interesantes con los proveedores.

### **3.3.4 Amenazas**

- Políticas de restricción a las importaciones.
- Nuevos aranceles a productos importados.
- Los competidores no respetan precios establecidos por el proveedor y dañan el mercado con precios más bajos.
- Inestabilidad política que afecta al indicador de riesgo país y por lo tanto afecta al crecimiento de inversiones extranjeras.

- El fabricante no respeta la cadena de distribución y ofrece el precio de mayoristas a minoristas.

#### 3.4 PRODUCTOS QUE OFRECE

- Baterías
- Lubricantes
- Aditivos

3.5 ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

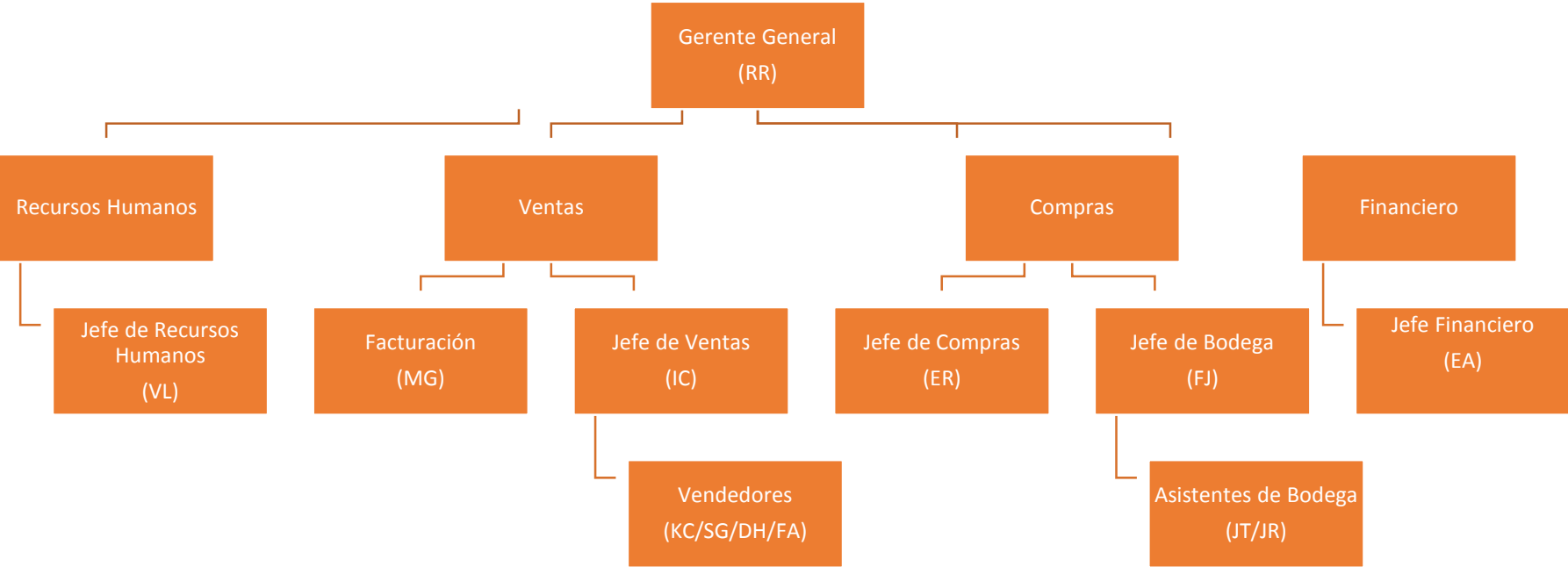


Figura 2: Organigrama y Estructura Administrativa

## 3.6 LEVANTAMIENTO DE PROCESO DE ÁREAS A AUDITAR

### 3.6.1 Compras

#### **Proceso: Compra de mercadería**

1. Semanalmente el analista de compras realiza la proyección de ventas e informa el requerimiento de inventario al Jefe de Compras.
2. El Jefe de Compras prepara el plan de compras para 15 días y lo envía al Gerente General.
3. El Gerente General revisa y corrige de ser necesario el plan de compras y se lo envía al Jefe de Compras.
4. El Jefe de compra elabora la orden de compra y se lo envía al proveedor vía correo electrónico.
5. El proveedor confirma el pedido y establece con el Jefe de compras la fecha de entrega.
6. El Jefe de Bodega recibe la mercadería por parte del proveedor.
7. Una vez recibida la mercadería, se verifica que la misma se encuentre en buen estado.

8. El Jefe de bodega entrega la factura firmada al departamento de contabilidad indicando si existió o no novedades en la recepción de la mercadería.
9. El departamento de contabilidad revisa los precios de la factura y en caso de haber un cambios notifica al gerente general.
10. El departamento de contabilidad ingresa factura al sistema.
11. El contador registra la factura, emite retención y envía por correo al proveedor.

### **3.6.2 Cobros**

#### **Procesos: Cobro de cuentas a clientes.**

1. Departamento de crédito y cobranza entrega estado de cuenta a vendedor.
2. Vendedor revisa fechas de vencimiento de factura y llama a clientes para confirmar pago.
3. El vendedor planifica la ruta de cobros del día.
4. El vendedor visita al cliente y realiza la recepción del cobro, emite el recibo de cobro.
5. El vendedor entrega el recibo de cobro al área contable.

6. El área contable verifica que el cobro sea correcto.
7. Contabilidad ingresa los cobros en el sistema.
8. Contador prepara depósitos de acuerdo a los requerimientos de flujos de efectivo.
9. Mensajero deposita dinero en el banco y entrega deposito al área de contabilidad.
10. El Contador ingresa depósitos a sistema.

### **3.6.3 Inventarios**

#### **Procesos: Despacho de mercadería a clientes.**

1. El área de facturación entrega las facturas de venta a la bodega.
2. El Jefe de Bodega clasifica las facturas de acuerdo a los sectores de entrega.
3. El Jefe de Bodega entrega las facturas a los asistentes de bodega para que preparen los pedidos.
4. Los asistentes de bodega separan la mercadería para cada factura.

5. En caso que existan errores por novedades en la mercadería se reporta al área de facturación para su corrección.
6. Con las facturas verificadas se sube al camión la mercadería para su posterior entrega.
7. El chofer establece la ruta de entregas más conveniente para la mercadería.
8. El chofer realiza las entregas a los clientes con cada una de las facturas realizando una verificación.
9. Si existen novedades en la entrega de mercadería a los clientes estos deben reportarse al final del día al área de facturación y a la bodega.
10. El área de facturación y bodega realizan la verificación respectiva.
11. En el caso de existir errores se realizaran las notas de crédito respectivas.
12. Se actualiza el sistema de inventarios de acuerdo a las novedades reportadas.

### 3.7 INDICADORES FINANCIEROS

Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre los diferentes valores de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma

numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

### 3.7.1 Indicadores de liquidez

#### LIQUIDEZ

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = 0,89$$

**Conclusión:** Por cada dólar de deuda, tiene \$0.89 ctvs. para respaldarla.

#### PRUEBA ACIDA

$$\frac{\text{Activo corriente-inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = 0,48$$

**Conclusión:** Por cada dólar de deuda, tiene \$0.48 ctvs. para responder su deuda de forma inmediata.

#### CAPITAL DE TRABAJO

$$\text{Activo corriente-pasivo corriente} = -16919,51$$

**Conclusión:** La empresa no tiene liquidez para responder a deudas con terceros.

### 3.7.2 Indicadores de actividad

#### ROTACIÓN DE CARTERA

$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}} = 5$$

**Conclusión:** La cartera se convierte en efectivo 5 veces al año.

#### ROTACIÓN DE INVENTARIOS

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = 4$$

**Conclusión:** El inventario de la empresa rota 4 veces al año.

#### ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = 1,68$$

**Conclusión:** Por cada dólar de inversión, se genera \$1.68 de ingreso por ventas.

### 3.7.3 Indicadores de endeudamiento

#### RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

$$\frac{\text{Pasivo total} * 100\%}{\text{Activo total}} = 91\%$$

**Conclusión:** Por cada dólar de inversión, el 91% ha sido financiado por terceros.

### 3.7.4 Indicadores de rentabilidad

#### MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} = 0,20$$

**Conclusión:** Por cada dólar de venta tengo \$0,20 ctvs. de utilidad bruta.

#### MARGEN NETO DE UTILIDAD

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = 0,06$$

**Conclusión:** Por cada dólar de venta tengo \$0,06 ctvs. de utilidad neta.

## **4 CASO PRÁCTICO**

### **4.1 ESTUDIO PRELIMINAR DE LA EMPRESA**

El objetivo de esta auditoria es examinar la gestión interna aplicada en el área de Compras, Cobros e Inventarios de la empresa Importaciones FULLENERGY S.A., en el periodo 2014, para evaluar la gestión realizada por el control interno determinando el cumplimiento de las normas, objetivos, políticas internas de cada área y verificar si estas responden a los objetivos organizacionales. Al finalizar la auditoria se emitirá un informe de Auditoría con los hallazgos encontrados, el cual incluirá conclusiones y recomendaciones en base a los resultados de la aplicación de indicadores de gestión.

#### **4.1.1 Visita de reconocimiento**

La auditoría de gestión se iniciara con una visita de reconocimiento para obtener información suficiente de la organización, sus procesos y tener una visión general de la gestión que se realiza en las áreas de compras, cobros e inventarios. Esto permitirá realizar el programa general de auditoría y emitir un reporte a la Gerencia de los hallazgos encontrados con un planteamiento de posibles soluciones y recomendaciones.

## 4.1.2 Información General

Tabla 1: Información General

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Importaciones FULLENERGY S.A.</b> <b>Periodo 1 de Enero al 31 Diciembre del 2014</b> <b>INFORMACIÓN GENERAL</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Identificar e implementar las políticas y procedimientos para llevar a cabo el análisis en las áreas de compras, cobros e inventarios, y proceder con el estudio y evaluación de la organización.			
<b>GENERALIDADES</b>			
Razón Social	Importaciones FULLENERGY S.A.		
Dirección Principal	Av. Eloy Alfaro N60-82 y Helechos		
Teléfono	023455594		
	33 33455		
RUC	1792115418001		
Actividad Principal	Venta al por mayor y menor de productos automotrices.		
Principales Funcionarios de la compañía.	Gerente General		
	Contadora		
	Jefe financiero		
	Jefe de compras		
<b>Elaborado por:</b>	Carolina Rivera	<b>Revisado por:</b>	Idrian Estrella

### 4.1.3 Narrativa visita a las Instalaciones de la empresa Importaciones FULLENERGY S.A.

**Tabla 2: Cedula Narrativa**

<p><b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>  <b>Importaciones FULLENERGY S.A.</b>  <b>Periodo 1 de Enero al 31 Diciembre del 2014</b>  <b>CEDULA NARRATIVA</b></p>
<p><b>VISITA A LAS INSTALACIONES</b></p> <p>La visita a las instalaciones de la empresa fue el día Viernes 9 de enero del 2015 empezando el recorrido 10 minutos antes de la entrada del personal.</p> <p>Al ingresar a la empresa se observó a los trabajadores desarrollando sus funciones con normalidad y llenos de expectativa, puesto que tenían conocimiento que una persona visitaría las instalaciones y sería la encargada de realizar la auditoría durante los próximos cuatro meses.</p> <p>Después de realizar el recorrido por las instalaciones se detectaron las siguientes novedades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El horario de trabajo es de 8:00 am a 5:15pm de lunes a viernes, incluyendo una hora de almuerzo en turnos rotativos que empiezan a partir de las 12:30 y los días sábados de 8:00 am a 2pm; horarios que son controlados con un reloj biométrico.</li> <li>➤ Al iniciar el recorrido se pudo observar que el personal del área de bodega entra más tarde que el personal administrativo, causando inconvenientes en el despacho de mercadería en el caso de que un cliente necesite abastecerse de producto y las bodegas aun no estén abiertas.</li> <li>➤ Los asesores comerciales después de entregar cobros al departamento de crédito y cobranzas, se disponen a facturar junto con la persona encargada de facturación lo que ocasiona un retraso en el horario de su ruta de visitas diarias programada.</li> <li>➤ Las oficinas se encuentran en la segunda planta; son amplias y permiten desarrollar sin inconvenientes sus actividades diarias.</li> <li>➤ El área de bodega no cuenta con suficiente espacio para almacenar la mercadería correctamente, al igual no cuentan con una señalización que indique donde debe estar ubicado cada producto al momento de almacenarlo.</li> <li>➤ Todos los técnicos cuentan con los uniformes apropiados para desempeñar sus actividades de acuerdo a las normas de seguridad establecidas en la ley.</li> </ul>

## 4.1.4 Entrevistas

Tabla 3: Entrevista al Gerente General

<b>Auditoria de Gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Entrevista al Gerente General</b>
<p><b>1.- ¿Cuál es el giro de negocio de su empresa?</b> La comercialización y distribución de repuestos y accesorios automotrices.</p> <p><b>2.- ¿Qué funciones tiene dentro de la empresa?</b> Como Gerente Propietario me encargo de dar los lineamientos estratégicas para la definición de objetivos que lleven al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.</p> <p><b>3.- ¿Cuántos empleados trabajan con usted?</b> Son 25 empleados.</p> <p><b>4.- ¿Existe compromiso por parte de todos los empleados en el desarrollo de las actividades diarias en la organización?</b> El compromiso de los colaboradores de la empresa existe y lo demuestran en el desarrollo de cada una de las actividades, pero en ocasiones se requiere de un seguimiento para el cumplimiento de los objetivos planteados.</p> <p><b>5.- ¿Qué tanto conoce usted los productos que oferta?</b> Los productos que ofrecemos los conocemos al 100% ya que parte de nuestros servicios es la asesoría post-venta que le podemos brindar al cliente.</p> <p><b>6.- ¿Cuáles son los productos más demandados por su empresa?</b> Baterías y lubricantes.</p> <p><b>7.- ¿Conoce usted el mercado de sus productos?</b> El mercado actual es cambiante por lo que semestralmente se realizan estudios de mercado que nos permiten tener un análisis actualizado del mercado, sabiendo el tipo de cliente al que nos podemos dirigir y bajo qué precios podemos competir.</p> <p><b>8.- ¿Lleva un control interno en la empresa?</b> Existen procedimientos de cumplimiento en cada uno de los procesos de la empresa por lo que el responsable de cada área realiza el seguimiento.</p> <p><b>9.- ¿Ha realizado consultorías de auditoria interna para su empresa anteriormente?</b> No.</p>

**Tabla 4: Entrevista al Jefe de Compras**

<b>Auditoria de Gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Entrevista al Jefe de Compras</b>
<p><b>1.- ¿Cuántas personas intervienen en el área de compras?</b> 2 personas</p> <p><b>2.- ¿Qué objetivo se ha propuesto como Jefe de compras?</b> El principal objetivo es realizar una gestión eficiente y eficaz en el área, realizando los pedidos a tiempo para tener el stock necesario para la venta teniendo en cuenta la rentabilidad de las negociaciones.</p> <p><b>3.- ¿Dentro del proceso se realizan órdenes de compra en las que se especifican los productos que se requieren?</b> Si se realizan órdenes de compra donde se especifican los productos que se solicitan y los precios acordados durante la negociación.</p> <p><b>4.- ¿Cómo se realizan los pedidos?</b> Existe una plantilla Excel que nos permite realizar los pedidos de acuerdo a las necesidades de la empresa, basándonos en el kardex para verificar rotación y movimiento de los productos y elegir la cantidad adecuada que permita tener el inventario justo a tiempo.</p> <p><b>5.- ¿Los proveedores entregan la mercadería a tiempo?</b> La mayoría de los proveedores cumplen con los tiempos de entrega.</p> <p><b>6.- ¿Se realiza control de calidad en las características de los productos?</b> Si, el Bodeguero realiza el control calidad de la mercadería al momento de recibirla y en el caso de haber novedades realiza las devoluciones respectivas.</p>

**Tabla 5: Entrevista al Jefe Financiero**

<b>Auditoria de Gestión “Importaciones FULLENERGY S.A.” Entrevista al Jefe Financiero</b>
<p><b>1.- ¿Cuántas personas intervienen en el área de cobros?</b> 2 personas</p> <p><b>2.- ¿Qué objetivo se ha propuesto como Jefe Financiero?</b> Mi objetivo principal es llevar un control eficaz de la cartera, realizando el cobro de las facturas vencidas a tiempo para mantener un flujo de caja solvente.</p> <p><b>3.- ¿El personal de cobros está debidamente capacitado?</b> Así es, se realizan capacitaciones trimestrales y adicional cada semana se realizan reuniones para revisar y analizar carteras vencidas.</p> <p><b>4.- ¿Tienen dificultades importantes en el proceso de cobros?</b> Actualmente existen algunos inconvenientes con cartera vencida de clientes ya que no se cumple correctamente con el proceso de apertura de crédito establecido. Y se ha detectado que la ficha de algunos clientes no cumple con los parámetros para la apertura de cuenta.</p> <p><b>5.- ¿Existen políticas de cobros?</b> Existen políticas de cobros que las tenemos dentro del área, pero no están fijadas en un manual de empresa y no se llegan a cumplir a cabalidad.</p>

**Tabla 6: Entrevista al Jefe de Bodega**

<b>Auditoria de Gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Entrevista al Jefe de Bodega</b>
<p><b>1.- ¿Cuáles son las actividades que realiza en la bodega?</b>  La actividad más importante es la custodia, recepción y registro de las mercaderías que ingresan y salen de la empresa.</p> <p><b>2.- ¿Cómo Jefe de Bodega, usted entrega algún tipo de reporte a su Jefe?</b>  Se entrega un reporte con la recepción de cada factura de compra, adicionalmente se entrega un reporte anual con el inventario en el que se presentan las inconsistencias entre el inventario físico y el del sistema.</p> <p><b>3.- ¿Usted tiene reportes que pueda entregar de manera mensual que mejoren el control de los inventarios?</b>  Sí, tenemos una propuesta que se está planteando con la entrega mensual de reportes donde se realice una toma física aleatoria de los productos con mayor rotación.</p> <p><b>4.- ¿Cómo ordena los productos, tiene algún manual?</b>  El espacio de bodega no es suficiente por lo que se dificulta el correcto orden de los productos.</p> <p><b>5.- ¿Habiendo gran cantidad de productos, cual es el procedimiento para realizar los inventarios?</b>  La experiencia me permite realizar una contabilización de las existencias, a pesar de que el número de cajas es mayor de lo acostumbrado, los pedidos han crecido y en algunas ocasiones no hay espacio para ubicar mercadería nueva.</p>

## 4.2 PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

**Tabla 7: Planificación preliminar**

Auditoría de gestión “Importaciones FULLENERGY S.A.” Planificación preliminar				Ref.: P/T 1 1/1
<b>Objetivos:</b> Indagar información general de toda la empresa, buscando evidencia suficiente y pertinente desde una investigación de la funcionalidad de toda la empresa, la organización, objetivos y procesos generales.				
Nº	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Observaciones
1	Visitar las instalaciones de la empresa, aplicando una narrativa sobre la información general de la empresa y los procedimientos observados de las áreas a auditar.		Carolina Rivera	
2	Entrevistar al Gerente General y a los funcionarios encargados de cada proceso a auditar.		Carolina Rivera	
3	Memorándum por parte del Gerente General		Gerente General	
4	Obtener información actualizada de la estructura y el funcionamiento de la organización.		Carolina Rivera	
5	Revisar las políticas y normativa interna de la organización.		Carolina Rivera	
6	Elaborar el plan de auditoría de gestión.		Carolina Rivera	

#### 4.2.1 Abreviaturas y Marcas de Auditoría

**Tabla 8: Abreviaturas a utilizar**

<b>DETALLE</b>	<b>ABREVIATURA</b>
Carolina Rivera	<b>CR</b>
Idrián Estrella	<b>IE</b>
Papel de Trabajo	<b>PT</b>
Programa de Auditoría	<b>PA</b>
Nivel de Confianza	<b>NC</b>
Calificación Total	<b>CT</b>
Ponderación Total	<b>PT</b>
Riesgo de Control	<b>RG</b>
Hoja de Hallazgos	<b>HA</b>

**Tabla 9: Marcas de Auditoría a Utilizar**

<b>DETALLE</b>	<b>ABREVIATURA</b>
Observado	
Comprobado	<b>✓</b>
Analizado	<b>I</b>
Indagado	<b>φ</b>

## 4.3 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

### 4.3.1 Gerencia

#### 4.3.1.1 Planificación de Auditoría- Gerencia

**Tabla 10: Planificación de Auditoría- Gerencia**

<b>IMPORTACIONES FULLENERGY S.A.</b> <b>PLANIFICACION GENERAL DE AUDITORIA</b> <b>AREA GERENCIA</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014						P/A 1
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	Horas planificadas	Horas reales	REF P/T	Elaborado por	Observaciones φ
<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>						
1	Visitar las instalaciones de la empresa, y aplicar una narrativa sobre la información general de la empresa.	6	5	P/T 1	DR	
2	Solicitar un resumen del proceso compras y realizar narrativa analítica de la planificación estratégica en relación con el cumplimiento.	2	3	P/T 2	DR	
3	Elabore un cuestionario de Control Interno.	2	2	P/T 3	DR	
4	Evaluar el riesgo de auditoría mediante la aplicación de Matriz de controles claves y matriz de Riesgo según el COSO II.	4	3	P/T4 - P/T5	DR	
5	Aplicar encuesta al personal sobre su conocimiento del plan estratégico de la empresa e interpretar los resultados.	3	3	P/T 6 1/1	DR	
<b>Total horas</b>		<b>17</b>	<b>16</b>			
<b>Elaborado por:</b>		Carolina Rivera		<b>Revisado por:</b>		Idrián Estrella

4.3.1.2 Papeles de Trabajo

Tabla 11: Resumen de la planificación estratégica

<b>IMPORTACIONES FULLENERGY S.A.</b> <b>RESUMEN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014		P/T 2 1/2	
<b>MAPA ESTRATEGICO φ</b>			
<p><b>Misión Propuesta</b> Somos una empresa dedicada a la compra venta y distribución de aceites, filtros, bujías, baterías y accesorios de la más alta calidad a precios competitivos para el mantenimiento adecuado de su vehículo, brindando asesoramiento continuo a nuestros clientes con un talento humano eficiente, capacitado y motivado.</p>	<p><b>Principios y Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profesionalismo</li> <li>✓ Puntualidad</li> <li>✓ Respeto</li> <li>✓ Innovación e imaginación</li> <li>✓ Educación y capacitación</li> <li>✓ Integridad</li> <li>✓ Respeto</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Perseverancia</li> </ul>	<p><b>Visión Propuesta</b> Posicionar la compañía a nivel nacional en la comercialización y distribución de productos y repuestos automotrices, en un tiempo de 3 años, siendo una empresa competitiva y adaptable a las necesidades y expectativas de los clientes. Seremos el proveedor de elección de nuestros clientes no solo por la confianza en la calidad de nuestros productos sino también por el servicio y soporte post venta que brindamos a nuestros clientes</p>	
<p><b>Objetivo General</b> Posicionar la compañía a nivel nacional en la comercialización y distribución de productos y repuestos automotrices, en un tiempo de 3 años, siendo una empresa competitiva y adaptable a las necesidades y expectativas de los clientes.</p>			
<p>El crecimiento de las ventas a través de un marketing agresivo y alianzas estratégicas.</p>	<p>Manejar de una forma eficaz y eficiente los procesos administrativos de la Organización.</p>	<p>Ejecutar la planificación estratégica</p>	
<p><b>Políticas Organizacionales</b></p>			
<p>Cumplir con las normas internas de la empresa y los jefes de cada área deberán entregar a la Gerencia reportes mensuales de las actividades desempeñadas</p>	<p>Se definirá programas de capacitación de personal para garantizar la calidad del servicio.</p>	<p>Se llevará un trabajo en equipos del personal con un sentido de pertenencia y fidelidad en el que se roten las funciones en el personal de apoyo.</p>	
		<p>La selección del personal será mediante previa prueba de tres meses, antes de su contrato.</p>	<p>Cumplir los objetivos planteados a nivel organizacional y por áreas al menos en un 70% de lo planificado.</p>
<p><b>Estrategias Organizacionales</b></p>			
<p>Análisis y control de la aplicación de Plan estratégico, mediante el reporte trimestral de los jefes de cada área</p>	<p>Planificación de capacitación conjuntamente con los trabajadores de la empresa. Y realizar una evaluación periódica del trabajo realizado.</p>	<p>Estableciendo plazos en la entrega de resultados en base a un trabajo de resultados y de incentivos a los trabajadores, si hay un crecimiento significativo de la empresa.</p>	<p>Establecer sistema de control de funciones internas con evaluaciones semestrales.</p>
		<p>Análisis de la competencia, clientes y proveedores, un aplicación de análisis financiero de las ventas, y demás cuentas principales para la toma de decisiones.</p>	
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p>Carolina Rivera</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p>Idrian Estrella</p>

**Tabla 12: Cédula Narrativa**

<b>IMPORTACIONES FULLENERGY S.A. NARRATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.		<b>P/T 2</b>
<b><u>CÉDULA NARRATIVA</u></b>		
<p>La información recopilada de la Gerencia es muy importante en el análisis de auditoría, puesto que permite al equipo auditor construir una perspectiva global de la empresa, y poder identificar las falencias en cada una de las áreas a auditar.</p> <p>En la planificación estratégica la empresa Importaciones FULLENERGY S.A., tiene los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se ha propuesto como meta organizacional posicionar a la empresa a nivel nacional con sus productos automotrices, para esto es necesario consolidar una planificación estratégica adecuada con tácticas y estrategias determinadas por un estudio de mercado, un análisis a los clientes y proveedores, y la aplicación de estrategias competitivas.</li> <li>➤ Como objetivos específicos vemos que esta empresa busca el crecimiento de sus ventas a través de un marketing agresivo en los medios de comunicación, para esto el equipo auditor indica que el incremento de ventas debe estar apalancado en un análisis de los precios de ventas, puesto que no existe una política de fijación de precios y un análisis de los precios de mercado, se recomienda tomar atención a este aspecto contable.</li> <li>➤ Otro de los objetivos específicos de la empresa, es obtener un margen de utilidad anual mínimo del 15% de las ventas de la empresa, para lo cual se debe analizar si este porcentaje cubre el costo administrativo de la empresa de manera histórica y con los datos de venta actuales proyectarlas a 5 años, considerando la inflación y la situación actual de política de importaciones.</li> </ul> <p>En base de los aspectos encontrados se recomienda realizar un control interno permanente para lograr incrementar la rentabilidad y dar cumplimiento a los objetivos planteados por área.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	Carolina Rivera	<b>Revisado por:</b> Idrián Estrella

**Tabla 13: Cuestionario de control interno**

<b>Auditoría de gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Cuestionario de control interno</b> <b>GERENCIA</b> <b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</b>					P/T 3
Nº	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observación
1	¿Mantiene reuniones mensuales con los Jefes de cada departamento?		X		Las reuniones para el área de ventas son semanales y en caso de cartera vencida el seguimiento es diario.
2	¿Plantea estrategias para cada departamento?	X			
3	¿Mantiene relación directa con los clientes?	X			Realizar confirmación de cartera con clientes aleatoriamente una vez al mes.
4	¿Realiza estrategias de marketing?	X			Establecer un plan de marketing que plantee un plan de comunicación.
5	¿Ha aplicado algún método para dar a conocer la planificación estratégica existente?		X		
6	¿Realiza inspecciones del cumplimiento del trabajo en forma sorpresiva?	X			
7	¿Ha cumplido los objetivos para el cumplimiento de la planificación estratégica?	X			
<b>Elaborado por:</b> Carolina Rivera <b>Revisado por:</b> Idrián Estrella					

**Tabla 14: Matriz de Evaluación de control interno**

<b>Auditoria de gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Matriz de Evaluación de control interno</b> <b>GERENCIA</b> <b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</b>					P/T 4
<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
1	¿Mantiene reuniones mensuales con los Jefes de cada departamento?	10	6	60%	Las reuniones son frecuentes para el área de ventas
2	¿Plantea estrategias para cada departamento?	10	10	100%	
3	¿Mantiene relación directa con los clientes?	10	9	90%	
4	¿Realiza estrategias de marketing?	10	10	100%	
5	¿Ha aplicado algún método para dar a conocer la planificación estratégica existente?	10	2	20%	
6	¿Realiza inspecciones del cumplimiento del trabajo en forma sorpresiva?	10	9	90%	
7	¿Ha cumplido l los objetivos para el cumplimiento de la planificación estrategica ?	10	7	70%	
<b>TOTAL</b>		70	53		
<b>Elaborado por:</b>		Carolina Rivera	<b>Revisado por:</b>		Idrián Estrella

**Tabla 15: Nivel de Confianza y Riesgo**

NC = nivel de confianza

NC = CT/ PT \* 100

CT= Calificación total

NC= 53/70 \* 100

PT= Ponderación total

NC= 75,71%

<b>RIESGO</b>		
alto	medio	bajo
15-50%	51-75%	76-100%
bajo	medio	alto
<b>CONFIANZA</b>		

**ANÁLISIS.-**

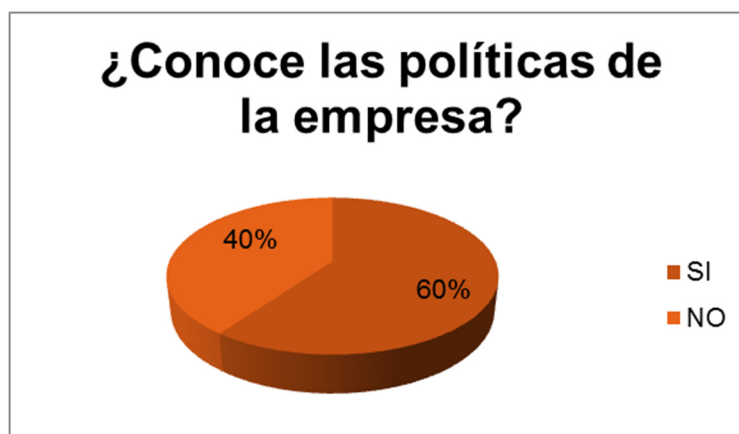
El control interno en el área de Gerencia de la empresa FULLENERGY S.A. tiene un nivel de Confianza alto y el riesgo es bajo, lo que implica que hay falencias en sus controles internos.

Además se pudo identificar las siguientes falencias:

- No hay comunicación entre los Jefes de Área y la Gerencia General.
- Existe desconocimiento por parte de los empleados en lo que se refiere a la misión y visión de la empresa.

**Tabla 16: Encuesta al personal**

<p style="text-align: center;"><b>Auditoria de gestión</b>  <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b>  <b>Encuesta al personal</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Ref:</b>  <b>P/T 6</b>  <b>1/2</b></p>
<b>Objetivo:</b> Identificar el conocimiento de los colaboradores sobre la planificación estratégica de la empresa.	
<p>1.- ¿Conoce los principios y valores de la empresa?</p> <p style="margin-left: 40px;">SI <input type="checkbox"/> 25</p> <p style="margin-left: 40px;">NO <input type="checkbox"/> 0</p> <p>2.- ¿Conoce las políticas de la empresa?</p> <p style="margin-left: 40px;">SI <input type="checkbox"/> 15</p> <p style="margin-left: 40px;">NO <input type="checkbox"/> 10</p> <p>3.- ¿Se le ha comunicado sobre los objetivos que tiene la empresa?</p> <p style="margin-left: 40px;">SI <input type="checkbox"/> 15</p> <p style="margin-left: 40px;">NO <input type="checkbox"/> 10</p> <p>4.- ¿Está al tanto de la misión y visión de la empresa?</p> <p style="margin-left: 40px;">SI <input type="checkbox"/> 19</p> <p style="margin-left: 40px;">NO <input type="checkbox"/> 6</p> <p>5.- ¿La compañía cuenta con un plan estratégico?</p> <p style="margin-left: 40px;">SI <input type="checkbox"/> 24</p> <p style="margin-left: 40px;">NO <input type="checkbox"/> 1</p> <p>6.- ¿Usted se siente motivado por la empresa?</p> <p style="margin-left: 40px;">SI <input type="checkbox"/> 19</p> <p style="margin-left: 40px;">NO <input type="checkbox"/> 6</p>	

**RESULTADOS OBTENIDOS****1.- ¿Conoce los principios y valores de la empresa?****Figura 3: ¿Conoce los principios y valores de la empresa?****2.- ¿Conoce las políticas de la empresa?****Figura 4: ¿Conoce las políticas de la empresa?**

3.- ¿Se le ha comunicado sobre los objetivos que tiene la empresa?

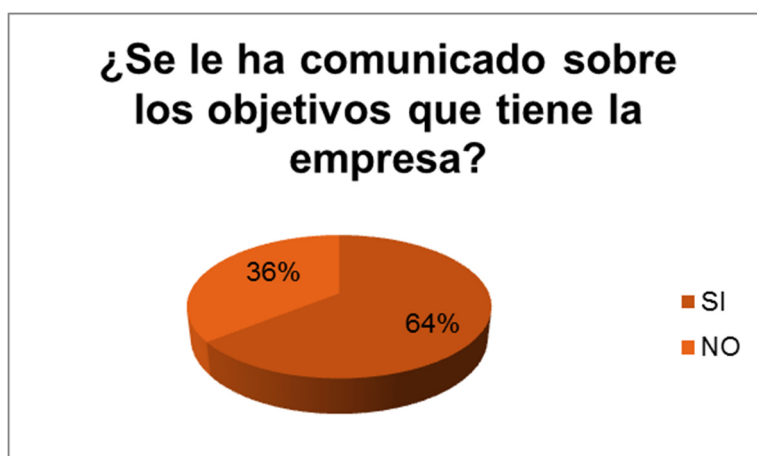


Figura 5: ¿Se le ha comunicado sobre los objetivos que tiene la empresa?

4.- ¿Está al tanto de la misión y visión de la empresa?



Figura 6: ¿Está al tanto de la misión y visión de la empresa?

5.- ¿La compañía cuenta con un plan estratégico?



Figura 7: ¿La compañía cuenta con un plan estratégico?

6.- ¿Usted se siente motivado por la empresa?



Figura 8: ¿Usted se siente motivado por la empresa?

### ANÁLISIS:

De la encuesta aplicada tenemos entre los puntos más relevantes que:

- El 40% de los empleados no conoce las políticas de la empresa debido a que no existe un documento formal donde conste las mismas.
- Con respecto al conocimiento de los objetivos el 36% de los empleados no conoce los objetivos organizacionales, indicando una falencia en la comunicación interna.
- Sobre la motivación del personal y su compromiso, el 79% manifestó que si se sienten motivados mientras que un 21% de los empleados manifiesta no estar conforme.

#### 4.3.1.3 Hoja de hallazgos

- **No hay un documento formal que contenga la Planificación Estratégica de la empresa.**

**Condición:** La empresa FULLENERGY S.A. cuenta con una planificación estratégica desarrollada de manera empírica pero no hay documento alguno que la respalde.

**Criterio:** Cuando no se tiene un claro conocimiento de la planificación estratégica y los objetivos organizacionales cumplir las metas establecidas resulta complicado.

**Causa:** El Gerente General ha desarrollado la planificación estrategia de manera empírica y no ha visto la necesidad de plasmarla en un documento.

**Efecto:** Lo que ha ocasionado que no se pueda alcanzar los objetivos organizacionales de cada área propuestos para el año 2014.

- **La empresa no posee un manual de funciones y procedimientos**

**Condición:** Los empleados realizan sus funciones de manera adecuada aun cuando no hay un documento formal, lo que les permite el incumplimiento de políticas importantes en el desarrollo de sus actividades.

**Criterio:** Se debe redactar un manual de funciones y procedimientos que permita a los empleados desempeñar correctamente sus actividades diarias y se cumplan las políticas establecidas.

**Causa:** El rápido crecimiento de la organización no ha permitido crear un manual de procedimientos.

**Efecto:** El incumplimiento de normas por desconocimiento.

### 4.3.2 Compras

**Tabla 17: Compras**

<b>IMPORTACIONES FULLENERGY S.A.</b> <b>PLANIFICACION GENERAL DE AUDITORIA</b> <b>Compras</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014						P/A 2
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	Horas planificadas	Horas reales	REF P/T	Elaborado por	Observaciones φ
1	Visitar el área de Compras y observar la ejecución del proceso, y mediante narrativa comentar lo encontrado.	3	3	P/T 7	C.R.	
2	Solicitar el manual de procedimientos del área de compras, y emitir un análisis corto de lo encontrado.	4	4	P/T 8	C.R.	
3	Aplicar un cuestionario de control interno.	3	3	P/T 9	C.R.	
4	Evaluar el riesgo y nivel de confianza mediante una matriz de controles claves y matriz de riesgos según COSO II.	2	3	P/T 10 P/T 11	C.R.	
5	Solicitar una muestra de los proveedores y comente lo encontrado mediante criterio auditor.			P/T 12		
6	Evaluar el proceso mediante la aplicación de indicadores de gestión.	2	4	P/T 13	C.R.	
7	Proponer un nuevo flujograma de procesos.	4	3	P/T 14	C.R.	
<b>Total horas</b>		<b>18</b>	<b>20</b>			
<b>Elaborado por:</b>		Carolina Rivera		<b>Revisado por:</b>		Idrián Estrella

## 4.3.2.1 Papeles de Trabajo- Compras


**Tabla 18: Visita al área de compras**

<b>Auditoría de gestión “Importaciones FULLENERGY S.A.” Visita al área de compras</b>	<b>Ref: P/T 7</b>		
<p><b><u>CÉDULA NARRATIVA</u></b></p> <p>Durante la visita al departamento de Compras, de la empresa Importaciones FULLENERGY S.A. se pudo observar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El Jefe de Compras se encontraba bastante ocupado puesto que la solicitud de mercadería no es su única función, sin embargo, él por su parte manifestó su entera disposición para proporcionarnos información y desarrollar con éxito nuestro trabajo de auditoría. La distribución de funciones dentro del área no está claramente definida, ni consta en algún documento.</li> <li>➤ Full Energy S.A. cuenta con un registro de los proveedores, como se indica en la muestra tomada del Sistema Contable de la Empresa, en el que consta toda la información de la empresa proveedora.</li> <li>➤ La selección de proveedores no cumple un proceso establecido, la realiza el Gerente General con su experiencia empírica en el mercado.</li> <li>➤ El Jefe de compras realiza los pedidos semanalmente con una proyección solicitud de stock para 15 días, pero se pudo observar en el proceso de facturación de mercadería de los productos de alta rotación se encontraban en cero causando inconvenientes con los clientes puesto que tendrían que esperar una semana hasta su reposición.</li> <li>➤ Todas las órdenes de compra son revisadas por el Gerente General y mientras no haya su aprobación el pedido no se envía al proveedor. Esto en ocasiones retarda la reposición de la mercadería.</li> <li>➤ Las órdenes de compra no se encuentran numeradas y son enviadas vía correo electrónico al proveedor, ocasionando que no haya un respaldo físico del requerimiento de mercadería para su archivo y control.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>	Carolina Rivera	<b>Revisado por:</b>	Idrián Estrella

**Tabla 19: Cuestionario de control interno**

<b>Auditoría de gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Cuestionario de control interno</b> <b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</b> <b>Compras</b>					P/T 9
Nº	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observación
1	¿Existen políticas de compras?		X		Existen políticas aplicadas en forma verbal y empírica.
2	¿Se realizan controles de la mercadería y de los suministros?		X		
3	¿Se lleva un registro de cada proveedor?	X			
4	¿El Jefe de Compras realiza cotizaciones de las mercaderías, eligiendo un precio y calidad muy óptimos?	X			
5	¿Se realiza un análisis presupuestario antes de hacer el pedido de compras?	X			
6	¿Existe un horario fijo al momento de la recepción de compras?	X			
7	¿Los proveedores cumplen con el contrato acordado de compra?		X		En ocasiones no envían los pedidos completos.
<b>Elaborado por:</b>		Carolina Rivera		<b>Revisado por:</b> Idrián Estrella	

**Tabla 20: Matriz de Evaluación de controles claves**

<b>Auditoría de gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Matriz de Evaluación de controles claves</b> <b>Compras</b> <b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</b>					 <b>P/T 10</b>
<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
1	¿Existen políticas de compras?	10	5	50%	Existen políticas aplicadas en forma verbal y empírica.
2	¿Se realizan controles de la mercadería y de los suministros?	10	8	80%	
3	¿Se lleva un registro de cada proveedor?	10	10	100%	
4	¿El Jefe de Compras realiza cotizaciones de las mercaderías, eligiendo un precio y calidad muy óptimos?	10	9	90%	
5	¿Se realiza un análisis presupuestario antes de hacer el pedido de compras?	10	8	80%	
6	¿Existe un horario fijo al momento de la recepción de compras?	10	7	70%	
7	¿Los proveedores cumplen con el contrato acordado de compra?	10	7	70%	En ocasiones no envían los pedidos completos.
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>54</b>		
<b>Elaborado por:</b>	Carolina Rivera	<b>Revisado por:</b>	Idrián Estrella		

**Tabla 21: Nivel de Confianza y Riesgo**

NC = nivel de confianza  
 CT= Calificación total  
 PT= Ponderación total

NC = CT/ PT \* 100  
 NC= 54/70 \* 100  
 NC= 77%

<b>RIESGO</b>		
<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
15-50%	51-75%	76-100%
bajo	medio	alto
<b>CONFIANZA</b>		

**ANÁLISIS.-** El nivel de Confianza es alto y el riesgo es bajo en el proceso de Compras, sin embargo, implica que se deba mejorar e implementar controles internos en el manejo de este proceso.

Además se pudo identificar las siguientes falencias:

- Las políticas de compras no están documentadas y se llevan en forma verbal, las funciones específicas de Jefe de Bodega y Jefe de Compras no están delimitadas y no constan en ningún documento.
- Existen retardos en los pedidos a entregar de los proveedores, por falta de control y exigencia, lo que ha ocasionado que el stock de algunos productos quede en cero.

Tabla 22: Muestra de registro de proveedores

<b>Auditoria de gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Muestra de registro de proveedores</b>	P/T 12
--	--------

**Catálogo de Entidades**

Código:

Datos Generales | Dirección | Cuentas Contables | Datos Personales | **Datos Cliente** | Vendedores | Zonas

Nombre:

Ruc:

Tipo: **Cliente**  RISE

Contribuyente Especial  
 No Facturar con Iva

**Datos para Pago Interbancario**

Banco:  # Cuenta: **AH**

Identificación R.C.: **Ruc**

Nuevo Modificar Borrar Grabar Salir

**Catálogo de Entidades**

Código:

Datos Generales | **Dirección** | Cuentas Contables | Datos Personales | Datos Cliente | Vendedores | Zonas

1 País: **ECUADOR** Provincia: **PROVINCIA DE PICHINCHA**

Cantón: **CANTON QUITO** Sector: **ALANGASI**

Ciudad: **QUITO**

Conjunto:

Dirección:

Teléfonos:  Telefax:

E-Mail /WEB:

Representante:

Nuevo Modificar Borrar Grabar Salir

## 4.3.2.2 Indicadores de gestión

Las compras se realizan cada semana, por tanto el indicador base serán 52 semanas (1 año).

**Tabla 23: Matriz de Evaluación de controles claves**

N°	Tipo de Indicador	Evaluación
1	Efectividad	N° de compras cotizadas / total de compras. $49/52 * 100 = 94\%$
1	Eficacia	N° de compras con novedades (errores) / total de compras. $5/52 * 100 = 9.62 \%$

## 4.3.2.3 Hoja de hallazgos

- **El Jefe de compras no toma en consideración los stocks mínimos o máximos para realizar el requerimiento de mercadería.**

**Condición:** Al momento de realizar los pedidos no se toma en consideración los stocks mínimos o máximos.

**Criterio:** Durante el proceso de compra es necesario establecer los stocks mínimos y máximos. Mínimo porque permite proveer el producto al cliente evitando escases del producto y máximo porque permite identificar la cantidad máxima de mercancía que la empresa puede almacenar de forma continua en un periodo de tiempo específico.

**Causa:** No consta en la política de compras.

**Efecto:** El stock de mercadería se queda en cero, impidiendo la venta de productos hasta su reposición (stock mínimo o de seguridad).

El volumen de mercadería solicitada no permite su correcto almacenamiento (stock máximo)

- **No existe un manual de procedimiento del proceso de compras**

**Condición:** La organización no cuenta con un manual de procedimientos para el área de compras, y en caso de que la persona responsable del departamento no esté se entorpecería el desarrollo normal de las actividades.

**Criterio:** Se debe implementar un manual de procedimiento para cada área.

**Causa:** El manejo y desarrollo de la organización ha sido empírico por lo que no existe un manual de procedimientos.

**Efecto:** La única persona que podría realizar el plan de requerimientos de compra en caso de que no esté el responsable sería el Gerente General.

- **No hay un correcto seguimiento de las órdenes de compra.**

**Condición:** El Jefe de Compras no realiza un seguimiento de los productos pendientes de las órdenes de compras.

**Criterio:** El Jefe de Compras debe realizar un control y seguimiento de las órdenes de compras.

**Causa:** Debido a la falta de control semanal de las órdenes de compras y de un registro fechado.

**Efecto:** Ha ocasionado agotamiento de stock y también duplicación de pedidos.

### 4.3.3 Cobros

**Tabla 24: Planificación General de Auditoría – Área de Cobros**

<b>IMPORTACIONES FULLENERGY S.A.</b> <b>PLANIFICACIÓN GENERAL DE AUDITORÍA</b> <b>ÁREA COBROS</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014						P/A 33
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	Horas planificadas	Horas reales	REF P/T	Elaborado por	Observaciones φ
1	Visitar el área de Cobros y observar la ejecución del proceso, y mediante narrativa comentar lo encontrado.	3	3	P/T 15	C.R.	
2	Solicitar el manual de procedimientos de la Sección Cobranzas	4	4	P/T 16	C.R.	
3	Aplicar un cuestionario de control interno.	3	3	P/T 17 - P/T 18	C.R.	
4	Evaluar el riesgo y nivel de confianza mediante una matriz de controles claves y matriz de riesgo según COSO II.	2	3	P/T 19	C.R.	
5	Evaluar el proceso mediante la aplicación de indicadores de gestión.	2	4	P/T 20	C.R.	
7	Proponer un nuevo flujo grama de procesos.	4	3	P/T 21	C.R.	
<b>Total horas</b>		<b>18</b>	<b>20</b>			
<b>Elaborado por:</b>		Carolina Rivera		<b>Revisado por:</b>		Idrián Estrella

## 4.3.3.1 Papeles de Trabajo

**Tabla 25: Visita al área financiera**

<b>Auditoría de gestión “Importaciones FULLENERGY S.A.” Visita al área financiera</b>		<b>Ref: P/T 15</b>	
<b><u>CÉDULA NARRATIVA</u></b>			
<p>Al ingresar al área financiera se observó el orden en la distribución de la documentación, los trabajadores cumplían sus funciones con completa normalidad, y con expectativa por la llega de dos auditores.</p> <p>Durante la visita al Departamento Financiero de la empresa Importaciones FULLENERGY S.A. se pudo observar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los procedimientos de cobros presentados no especifican una delimitación de funciones en lo referente a: cobranza de cartera, registro de las cuentas por cobrar, y la gestión de recuperación de cartera vencida.</li> <li>➤ En la gestión de cobro no hay una persona encargada de la confirmación cuentas vencidas lo que ocasiona que no se tenga un estado de cuenta validado por el cliente.</li> <li>➤ La empresa no cuenta con un manual de procedimientos del proceso de cobros y la falta de una delimitación de funciones, dificulta la asignación de responsabilidades y de la identificación de falencias en procedimientos concretos.</li> <li>➤ Después de realizar una revisión de la solicitud de crédito de los clientes, se evidenció que la mayoría se encuentra con documentación incompleta y los datos no se han actualizado desde su apertura.</li> <li>➤ Los asesores comerciales realizan la recuperación de cartera de manera independiente, no hay una persona asignada del departamento de contabilidad para la confirmación de pagos o conciliación de cuentas con los clientes.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>	Carolina Rivera	<b>Revisado por:</b>	Idrián Estrella

**Tabla 26: Cuestionario de control interno**

<b>Auditoría de gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Cuestionario de control interno</b> <b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</b> <b>Cobros</b>					P/T 17
Nº	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observación
1	¿Existe una provisión de cuentas incobrables?	X			
2	¿Existe un encargado de revisar las facturas a vencerse de clientes?	X			
3	¿Hay un adecuado seguimiento de las cuentas por cobrar?	X			
4	¿Existe un registro de los respaldos de las cuentas por cobrar?	X			
5	¿Se concilian mensualmente las cuentas por cobrar con los clientes?	X			
6	¿Se recibe la confirmación de los clientes de los cobros realizados?	X			
7	¿Existe un alto porcentaje de cuentas por cobrar en cartera vencida?		X		
<b>Elaborado por: Carolina Rivera Revisado por: Idrián Estrella</b>					

**Tabla 27: Cuestionario de control interno**

<b>Auditoría de gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Cuestionario de control interno</b> <b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</b> <b>Compras</b>					★	P/T 18
No.	DESCRIPCIÓN	POND ERAC IÓN	CALI FICA CIÓN	CUMP LIMI ENTO	OBSERVACI ONES	
1	¿Existe una provisión de cuentas incobrables?	10	10	100%		
2	¿Existe un encargado de revisar las facturas a vencerse de clientes?	10	8	80%		
3	¿Hay un adecuado seguimiento de las cuentas por cobrar?	10	10	100%		
4	¿Existe un registro de los respaldos de las cuentas por cobrar?	10	9	90%		
5	¿Se concilian mensualmente las cuentas por cobrar con los clientes?	10	9	90%		
6	¿Se recibe la confirmación de los clientes de los cobros realizados?	10	9	90%		
7	¿Existe un alto porcentaje de cuentas por cobrar en cartera vencida?	10	6	60%	El porcentaje de cuentas por cobrar es de 8% sin embargo es crédito está en pocos clientes con altos montos de deuda.	
<b>TOTAL</b>		70	61			
<b>Elaborado por:</b>		Carolina Rivera	<b>Revisado por:</b>		Idrián Estrella	

**Riesgo de Control****Tabla 28: Nivel de Confianza y Riesgo**

NC = nivel de confianza

NC = CT/ PT \* 100

CT= Calificación total

NC= 61/70 \* 100

PT= Ponderación total

NC= 87%



<b>RIESGO</b>		
<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
15-50%	51-75%	76-100%
bajo	medio	alto
<b>CONFIANZA</b>		

**ANÁLISIS.-** El nivel de Confianza es alto y el riesgo es bajo en el área de Cobros, sin embargo, hay un alto riesgo en el crédito otorgado a clientes que no cuentan con la documentación completa en su ficha de apertura.

Además se pudieron identificar las siguientes falencias:

- No hay control en las políticas de descuento por pronto pago, por ejemplo, hay clientes a los que se les aplica el descuento por pronto pago directo en la factura, cuando se lo debería aplicar al momento del cobro de la misma.
- La empresa presenta debilidades de control en la gestión de cobranza, debido a que no hay conciliación de cuentas con los clientes por una persona del departamento contabilidad. Este proceso lo realiza el mismo asesor comercial que género la venta.

## 4.3.3.2 Indicadores de gestión

**Tabla 29: Indicadores de gestión**

N°	Tipo De Indicador	Evaluación
1	De cumplimiento	Cobros realizados / cobros esperados. $(186983 / 232574) * 100 = 80,40 \%$
2	De Evaluación	Errores de Cobros / N° de cobros realizados $(100/3000) * 100 = 3,33 \%$
4	Eficacia	Cartera vencida / cartera total $(25000 / 312182,91) = 8\%$

## 4.3.3.3 Hoja de Hallazgos

- **No hay control en la secuencia de cobros.**

**Condición:** Al momento de ingresar al sistema los recibos de cobro, no se realiza un control de la secuencia de los mismos.

**Criterio:** Se deberían establecer políticas y parámetros de cobro.

**Causa:** Debido a la falta de una política de cobros que permita dar seguimiento a la secuencia de cobros.

**Efecto:** El vendedor puede tomar este dinero cobrado y reponerlo cuando crea conveniente.

- **Falta de control de los descuentos otorgados por pronto pago.**

**Condición:** Los descuentos por pronto pago en su gran mayoría, son otorgados al momento de facturar la mercadería, en espera que el cliente cancele la factura antes de los 30 días acordados.

### **Criterio**

Los descuentos por pronto pago deben ser otorgados al momento de cancelación de la factura.

### **Causa**

Falta de políticas en la gestión de cobros.

### **Efecto**

El cliente recibe el descuento adicional por pronto pago, pero continua pagando en los plazos establecidos.

- **Créditos aprobados sin un análisis previo.**

### **Condición**

Los asesores comerciales otorgan algunos créditos sin un análisis previo por parte del departamento de crédito y cobranza.

**Criterio**

El jefe financiero debe analizar el riesgo de otorgamiento de crédito antes de su aprobación.

**Causa**

No se solicitó la documentación completa al momento de otorgar el crédito al cliente.

**Efecto**

Un porcentaje alto de cartera vencida.

#### 4.3.4 Inventarios

**Tabla 30: Planificación general de auditoría**

<b>IMPORTACIONES FULLENERGY S.A.</b> <b>PLANIFICACIÓN GENERAL DE AUDITORIA</b> <b>ÁREA INVENTARIOS</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014						P/A 3
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	Horas planificadas	Horas reales	REF P/T	Elaborado por	Observaciones φ
1	Visitar el área de Compras y observar la ejecución del proceso, y mediante una narrativa comentar lo encontrado.	3	3	P/T 22 1/1	D.R.	
2	Solicitar el manual de procedimientos de la empresa	4	4	P/T 23 1/1 Y P/T 24 1/1	D.R.	
3	Aplicar un cuestionario de control interno.	3	3	P/T 25 1/1	D.R.	
4	Evaluar el riesgo y nivel de confianza mediante una matriz de controles claves.	2	3	P/T 26 1/1	D.R.	
5	Evaluar el proceso mediante la aplicación de indicadores de gestión.	2	4	P/T 27 1/1	D.R.	
6	Proponer un flujograma de procesos para el proceso de inventarios	2	2	P/T 28 1/1	D.R.	
<b>TOTAL</b>		16	19			
<b>Elaborado por:</b>		Carolina Rivera		<b>Revisado por:</b>		Idrián Estrella

## 4.3.4.1 Papeles de Trabajo

Tabla 31: Cédula Narrativa

<b>Auditoría de gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Visita al área de inventarios</b>		<b>Ref:</b> <b>P/T 22</b>	
<b><u>CÉDULA NARRATIVA</u></b>			
<p>Durante la visita a la bodega de la empresa Importaciones FULLENERGY S.A. se pudo observar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La mercadería no se encontraba en un orden adecuado para su despacho, inclusive el espacio ya no era suficiente para almacenar toda la mercadería.</li> <li>➤ Los pedidos son facturados el mismo día de despacho, lo que retrasa la entrega de mercadería para algunos clientes, por la hora de salida del camión de reparto.</li> <li>➤ El inventario se lo realiza una vez al año.</li> <li>➤ La bodega solo consta con un acceso impidiendo recibir mercadería de proveedores y despachar mercadería a clientes al mismo tiempo.</li> <li>➤ El acceso a bodega no es restringido, cualquier persona puede ingresar a la misma.</li> </ul> <p>Luego de indagar la cuenta específica de la cuenta inventarios, y de preguntar algunos aspectos sobre el control de esta cuenta, se pudo obtener evidencia necesaria para el análisis esperado por petición del Gerente de la empresa.</p>			
<b>Elaborado por:</b> Carolina Rivera		<b>Revisado por:</b> Idrián Estrella	

**Tabla 32: Cuestionario de control interno**

<b>Auditoría de gestión</b> <b>“Importaciones FULLENERGY S.A.”</b> <b>Cuestionario de control interno</b> <b>Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</b> <b>Inventarios</b>					P/T 17
Nº	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observación
1	¿Existe una persona encargada del inventario?	X			
2	¿Existe un acceso restringido al área de bodega?		X		
3	¿Se realizan inventarios aleatorios de control?	X			
4	¿El espacio físico cumple con las condiciones requeridas para la naturaleza del material?		X		
5	¿Al ingreso de las mercaderías se recibe las facturas con las condiciones de la mercadería?	X			
<b>Elaborado por:</b>		Carolina Rivera	<b>Revisado por:</b>		Idrián Estrella

**Tabla 33: Cuestionario de control interno**

Auditoría de gestión “Importaciones FULLENERGY S.A.” Cuestionario de control interno Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 Inventarios					P/T 26
No.	DESCRIPCIÓN	POND ERAC IÓN	CALI FICA CIÓN	CUMP LIMIE NTO	
1	¿Existe una persona encargada del inventario?	10	10	100%	
2	¿Existe un acceso restringido al área de bodega?	10	4	40%	
3	¿Se realizan inventarios aleatorios de control?	10	10	100%	
4	¿El espacio físico cumple con las condiciones requeridas para la naturaleza del material?	10	7	70%	
5	¿Al ingreso de las mercaderías se recibe las facturas con las condiciones de la mercadería?	10	8	80%	
TOTAL		50	39		
<b>Elaborado por:</b>		Carolina Rivera	<b>Revisado por:</b>	Idrián Estrella	

**Tabla 34: Nivel de Confianza y Riesgo**

NC = nivel de confianza

NC = CT/ PT \* 100

CT= Calificación total

NC= 39/50 \* 100

PT= Ponderación totalD

NC= 78%

<b>RIESGO</b>		
Alto	Medio	Bajo
15-50%	51-75%	76-100%
bajo	medio	alto
<b>CONFIANZA</b>		

**ANÁLISIS.-** El nivel de Confianza es alto y el riesgo es bajo en el área de bodega, se detecta que hay falencias importantes en el control de las mercaderías.

Además se pudieron identificar las siguientes falencias:

- El bodeguero no puede estar siempre en bodega, sino que realiza otras funciones, la custodia es deficiente y por tanto puede existir sustracción de mercaderías, caso que debe tomar en consideración la Gerencia de la empresa.

#### 4.3.4.2 Indicadores de gestión

**Tabla 35: Indicadores de gestión**

<i>Nº</i>	<i>Tipo de Indicador</i>	<i>Evaluación</i>
<b>1</b>	Eficacia	Facturas con productos pendientes de entrega / Total de facturas.  $(445/60000)*100= 0,74\%$
<b>3</b>	Efectividad	Valor de productos faltantes / total de inventario.  $(1300 / 59294) *100 = 2,19\%$

#### 4.3.4.3 Hoja de hallazgos

- **Insuficiente espacio en bodega**

#### **Condición**

La empresa no cuenta con el espacio suficiente en bodega para almacenar adecuadamente la mercadería.

**Criterio**

Se debe analizar la capacidad de almacenamiento para según eso realizar los pedidos de mercadería.

**Causa**

El rápido crecimiento de la empresa ha ocasionado que espacio para almacenar la mercadería ya no sea suficiente.

**Efecto**

La bodega se encuentra desordenada; la mercadería no se puede ordenar de la mejor manera por la falta de espacio.

- **No existe un control estricto del acceso a la bodega**

**Condición**

El Jefe de Bodega no cuenta con una orden de restricción al resto de funcionarios de empresa en el acceso a la bodega.

**Criterio**

El acceso a bodega debe ser restringido para el resto de funcionarios.

**Causa**

No hay políticas establecidas sobre la custodia de mercadería.

**Efecto**

Hay un alto porcentaje de faltantes de mercadería al realizar el inventario anual.

4.4 CARTA A LA GERENCIA

**Quito, 01 de Noviembre del 2015**

**CARTA A LA GERENCIA**

Sr. Ingeniero

Iván Camalle

GERENTE GENERAL DE IMPORTACIONES FULLENERGY S.A.

Como es de su conocimiento hemos venido realizando una Auditoría de gestión en la empresa Importaciones FULLENERGY S.A. a los procesos de compras, cobros, e inventarios, en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, a través de la evaluación del control interno de la empresa, con criterios objetivos de auditoría.

La evaluación profesional realizada examinó las políticas, normas, procedimientos y objetivos internos para cada área en análisis para expresar una opinión sobre la gestión de la administración y la estructura organizativa de la empresa.

La responsabilidad de la auditoria es analizar el sistema de control interno de la empresa para que se establezca un seguimiento del cumplimiento de las funciones, normas internas y de la realización eficiente del trabajo encomendado. Como consecuencia de las limitaciones inherentes a un sistema de control interno de la gestión, es probable que existan errores e irregularidades no detectados por el equipo auditor.

Este informe se preparó con el objetivo de proporcionar a la administración de la empresa Importaciones FULLENERGY S.A., las evidencias del caso de los procedimientos a corregir. Los comentarios y recomendaciones las daremos en el plazo señalado y con la responsabilidad del caso.

Carolina Rivera

AUDITORA

4.5 INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, APLICADA A LA EMPRESA IMPORTACIONES FULLENERGY S.A. EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2014 EN LAS CUENTAS COMPRAS, COBROS, E INVENTARIOS

**INFORME GENERAL**

**CAPÍTULO I**

**INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

**Motivo de la auditoria**

El presente trabajo tiene como finalidad dar recomendaciones y posibles propuestas de mejora a las falencias detectadas en las áreas de compras, cobros e inventarios durante nuestra visita a las instalaciones.

Recopilar suficiente evidencia de auditoria, con el fin de emitir nuestra opinión independiente y objetiva sobre la gestión en el manejo de las cuentas compras, cobros e inventarios en un informe, donde constan los puntos débiles y las falencias de control interno, para plantear posibles soluciones de mejora que incrementen el grado de eficacia, eficiencia y economía con el que se realizan las operaciones dentro de la misma.

## **Objetivos de la auditoria**

### **GENERAL**

Identificar los puntos débiles y las falencias de control interno en cada una de las áreas denominadas críticas de la organización, para plantear posibles soluciones de mejora que incrementen el grado de eficacia, eficiencia y economía con el que se realizan las operaciones dentro de la misma.

### **ESPECÍFICOS**

- Analizar los procesos de las áreas de compras, cobros e inventarios para evaluar su grado de eficiencia y eficacia.
- Verificar el cumplimiento de políticas y normas de control interno en las áreas de compras, cobros e inventarios para asegurar que contribuyan al logro de los objetivos establecidos por la empresa.
- Elaborar un informe de auditoría de gestión que muestre los hallazgos y evidencias resultantes de la evaluación realizada que afecten al correcto desempeño de los procesos de las áreas de compras, cobros e inventarios.
- Emitir un informe de recomendaciones que ayude a mejorar el desempeño de las áreas críticas auditadas.

### **Alcance de la auditoria**

La auditoria que se desarrollara en la empresa Importaciones FULLENERGY S.A. incluirá la evaluación de los procesos y controles internos de las áreas de compras cobros e inventario con la información concerniente al período 2014.

### **Base legal**

La base legal sobre la cual se desarrolló esta Auditoría es sobre las Normas Internas Generales de Importaciones FULLENERGY S.A., y la Planificación Estratégica de esta.

## **CAPÍTULO II**

### **RESULTADOS DE LA AUDITORIA.- Principales observaciones, conclusiones y recomendaciones.**

A continuación, se revelarán los comentarios sobre los puntos débiles y las deficiencias de control interno identificadas y no solucionadas en el transcurso de la auditoria. La responsabilidad de la firma auditora es expresar una opinión objetiva sobre la gestión en el ejercicio de las funciones de cada área, en los procesos indicados.

## COMPRAS

### Hallazgos

- No se toma en consideración los stocks mínimos o máximos para realizar los requerimientos de mercadería.
- No existe un manual de procedimiento del proceso de compras.
- No hay un correcto seguimiento de las órdenes de compra.

### Recomendaciones

Delegar una persona que realice un análisis de la capacidad de almacenaje de la mercadería en la bodega de la empresa, y de acuerdo a los resultados establecer stocks mínimos y máximos como referencia para compras futuras.

Elaborar un manual de procedimientos que permita gestionar el proceso de compras de una manera más eficiente y eficaz.

Designar una persona que se encargue de dar seguimiento a las órdenes de compra enviadas y reportar cualquier novedad al Jefe de Compras.

## **COBROS**

### **Hallazgos**

- No hay control en la secuencia de cobros.
- Falta de control de los descuentos otorgados por pronto pago.
- Créditos aprobados sin un análisis previo.

### **Recomendaciones**

Revisar la secuencia de los blocks de recibos de cobro de cada vendedor al momento de ingresar al sistema y así detectar inconsistencias a tiempo.

Controlar que los descuentos por pronto pago sean otorgados al momento de cancelación de la factura para que se cumpla la política.

Asignar una persona que realice un análisis minucioso de los créditos a otorgar, y controle que la documentación de cada solicitud se encuentre completo.

## **INVENTARIO**

### **Hallazgos**

- Insuficiente espacio en bodega
- No existe un control estricto del acceso a la bodega

**Recomendaciones**

Realizar un estudio minucioso de mínimos y máximos determinando los intervalos de compra que permita mantener un correcto almacenamiento de mercadería en la bodega.

Asignar un custodio de la mercadería y establecer políticas internas que restrinjan el acceso al área de bodega.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- La aplicación de una Auditoría de Gestión en la empresa Importaciones FULLENERGY S.A. permite identificar las falencias en los procesos de las áreas a auditar para plantear posibles soluciones y así optimizar la utilización de los recursos.
- La empresa Importaciones FULLENERGY S.A., no cuenta con una planificación estratégica que contemple todos los requerimientos para su correcto funcionamiento y sea conocida por todo el personal de la empresa, ocasionando que se dificulte alcanzar los objetivos organizacionales de cada área.
- Al momento de realizar el requerimiento de mercadería no se toma en consideración los stocks mínimos o máximos lo que ocasiona retrasos en la reposición de mercadería y desorden en la bodega.
- El Gerente no ha asignado un presupuesto anual para las compras, sino que realiza la autorización de las compras de acuerdo a los requerimientos inmediatos. Esto se debe a la falta de una planificación presupuestaria y un

deficiente pronóstico de ventas que impide al área de compras conocer las variaciones de los montos de compras, y no existe un control de los mismos.

- No existe la adecuada segregación de funciones dentro de la organización ocasionando confusión en el desarrollo de actividades de cada área.
- No hay un control adecuado en las órdenes de compra, estas son enviadas vía correo electrónico y no cuentan con un secuencial numérico ni un respaldo físico de las mismas para su recepción en bodega.
- El Jefe de Compras no realiza un seguimiento de los productos pendientes de entrega de las órdenes de compras ocasionando agotamiento de stock y duplicidad de pedidos.
- El Jefe Financiero no realiza un control diario de la secuencia de cobros debido a la falta de una política de cobros que permita dar seguimiento a la gestión de cobranza.
- El vendedor realiza los cobros a la vez que vende y no se realiza una conciliación de cuentas debido a la falta de delimitación de funciones lo que ha producido reclamos por errores de cobros de parte de los clientes.
- Los descuentos por pronto pago son otorgados al momento de facturación pero en la mayoría de casos los clientes pagan fuera del plazo considerado como pronto pago.

- El Jefe Financiero ha otorgado algunos créditos sin el análisis previo debido a la desorganización y a la falta de un procedimiento formal ocasionando que los clientes estén en mora.
- El Jefe de Bodega no cuenta con una orden de restricción al resto de funcionarios de empresa en el acceso a la bodega debido a la inexistencia de una política que lo restrinja, lo que ocasiona desorden dentro de la bodega.
- El Jefe de Bodega no establece un orden adecuado para almacenar la mercadería debido a la falta de espacio.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La empresa deberá poner en práctica las recomendaciones dadas a lo largo de la Auditoria de Gestión realizada para corregir los hallazgos encontrados y mejorar sus operaciones administrativas, de cumplimiento y financieras.
- Elaborar una correcta planificación estratégica junto con el personal de la empresa para poder incluir todos los puntos de vista y así alcanzar los objetivos planteados para el siguiente año.
- Realizar una Auditoria de Gestión anual que permita a la empresa detectar falencias e irregularidades y tomar medidas correctivas a tiempo.

- Implementar un manual de normas y políticas que ayuden corregir las debilidades de control que se detectaron en los procesos auditados y mejoren el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

## REFERENCIAS

1. Academia Mexicana de Auditoría integral. (s.f.).
2. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador - AEADE. (2014). *Anuario*. Obtenido de [http://aeade.net/web/images/stories/mayo/ANUARIO\\_2014.pdf](http://aeade.net/web/images/stories/mayo/ANUARIO_2014.pdf)
3. Auditores, Contadores y Consultores Financieros. (s.f.). *Que es el control interno y cuales son los elementos?* Obtenido de <http://www.auditoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos>
4. Avila, J. (09 de Mayo de 2011). *El sector automotriz ha crecido en un 20%, a nivel de Unidades*. Obtenido de El Financiero: [http://www.elfinanciero.com/negocios/tema\\_04\\_2011/negocios\\_04\\_2011.pdf](http://www.elfinanciero.com/negocios/tema_04_2011/negocios_04_2011.pdf)
5. Badillo, J. (2007). *Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad*. Quito, Ecuador.
6. Deloitte. (2010). *Auditoría de Gestión de Resultados*. Obtenido de <http://www2.deloitte.com/uy/es/pages/audit/solutions/auditoria-de-gestion-de-resultados.html>
7. Importaciones Fullenergy S.A. (2014).
8. Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión* (3ra. ed.). Quito: Abya- Yala.
9. McGraw-Hill. (s.f.). *La auditoría: concepto, clases* *La auditoría: concepto, clases*. Obtenido de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf>
10. Ortiz Bojacá. (2005). *Colección Estudios de Contaduría - Fundamentos de Finanzas Públicas*. Bogotá: Armando Fundación Universidad de Bogotá.
11. Universidad de Buenos Aires. (s.f.). *Manual de procedimientos de auditoría interna*. Obtenido de <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Importaciones FULLENERGY S.A. - Estado de Resultados**

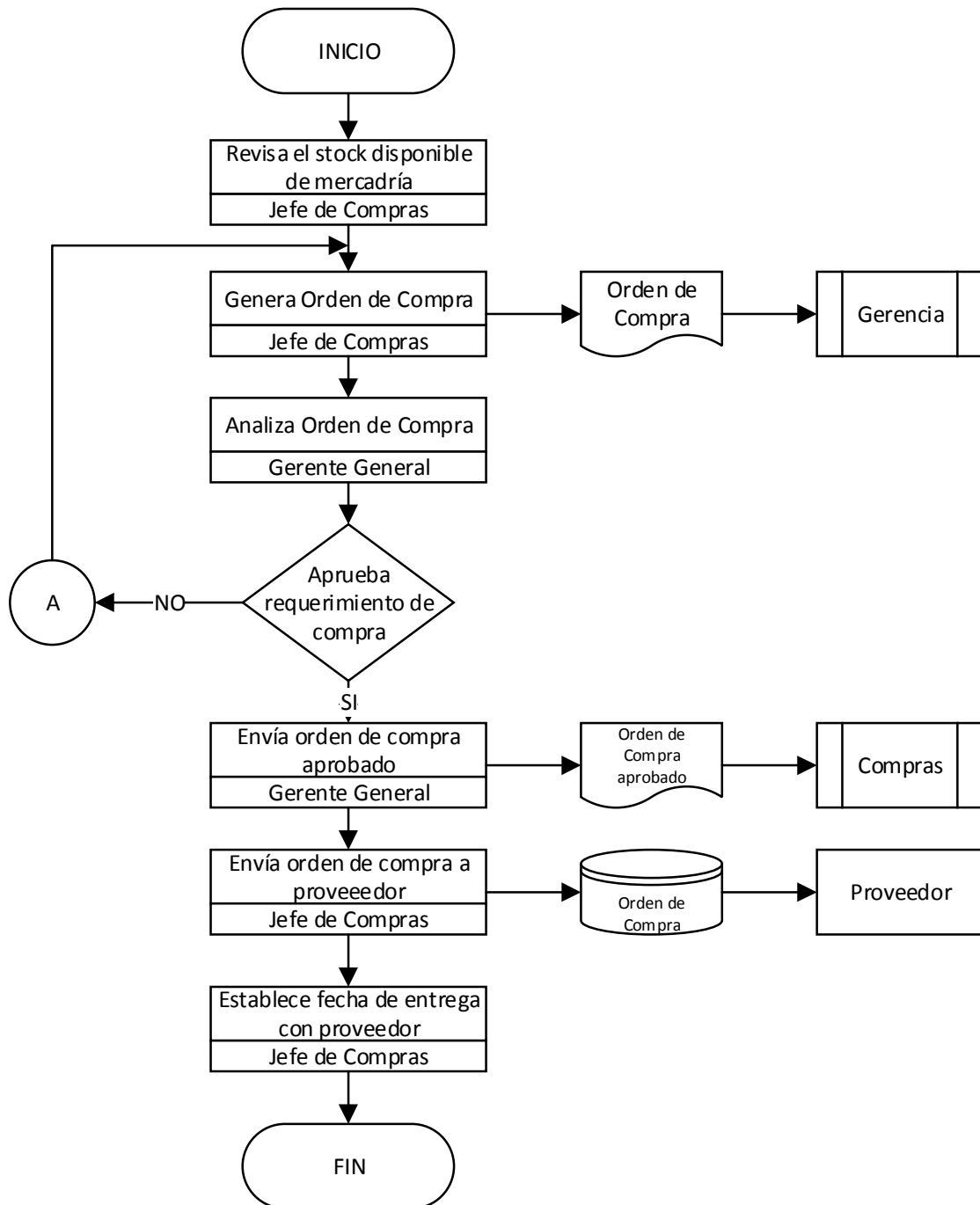
<b>Código</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>273.636,83</b>	<b>312.273,51</b>	<b>297.056,68</b>
<b>4.1.</b>	<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>273.616,58</b>	<b>312.182,91</b>	<b>296.669,48</b>
<b>4.1.1.</b>	<b>VENTA DE PRODUCTOS</b>	<b>273.616,58</b>	<b>312.182,91</b>	<b>296.669,48</b>
4.1.1.1.	VENTA DE PRODUCTOS	277.297,31	317.783,96	302.449,69
4.1.1.2.	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-3.680,73	-5.601,05	-5.780,21
<b>4.2.</b>	<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>20,25</b>	<b>90,60</b>	<b>387,2</b>
<b>4.2.1.</b>	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>20,25</b>	<b>90,60</b>	<b>387,2</b>
4.2.1.2.	OTROS INGRESOS	20,25	90,60	387,2
<b>5</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>-268.421,15</b>	<b>-299.173,73</b>	<b>-280.501,52</b>
<b>5.1.</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>-221.408,45</b>	<b>-257.190,25</b>	<b>-238.010,58</b>
<b>5.1.1.</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>-221.408,45</b>	<b>-257.190,25</b>	<b>-238.010,58</b>
5.1.1.1.	COSTO DE VENTA DE PRODUCTOS	-228.654,69	-260.839,42	-250.790,70
5.1.1.2.	(-) DESCUENTO EN COMPRAS	2.743,40	3.649,17	9.140,32
5.1.1.3.	(-) PROMOCIONES	4.502,84		3.639,80
<b>5.2.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>-47.012,70</b>	<b>-41.983,48</b>	<b>-42.490,94</b>
<b>5.2.1.</b>	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>-47.012,70</b>	<b>-41.983,48</b>	<b>-42.490,94</b>
5.2.1.1.	GASTOS EN EL PERSONAL	-27.623,47	-27.814,30	-29.352,68
5.2.1.2.	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	-18.860,55	-13.549,25	-12.204,85
5.2.1.3.	GASTOS FINANCIEROS	-528,68	-497,26	-933,41
5.2.1.4.	GASTOS NO DEDUCIBLES		-122,67	
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>5.215,68</b>	<b>13.099,78</b>	<b>16.555,16</b>

## Anexo 2: Estado de situación financiera

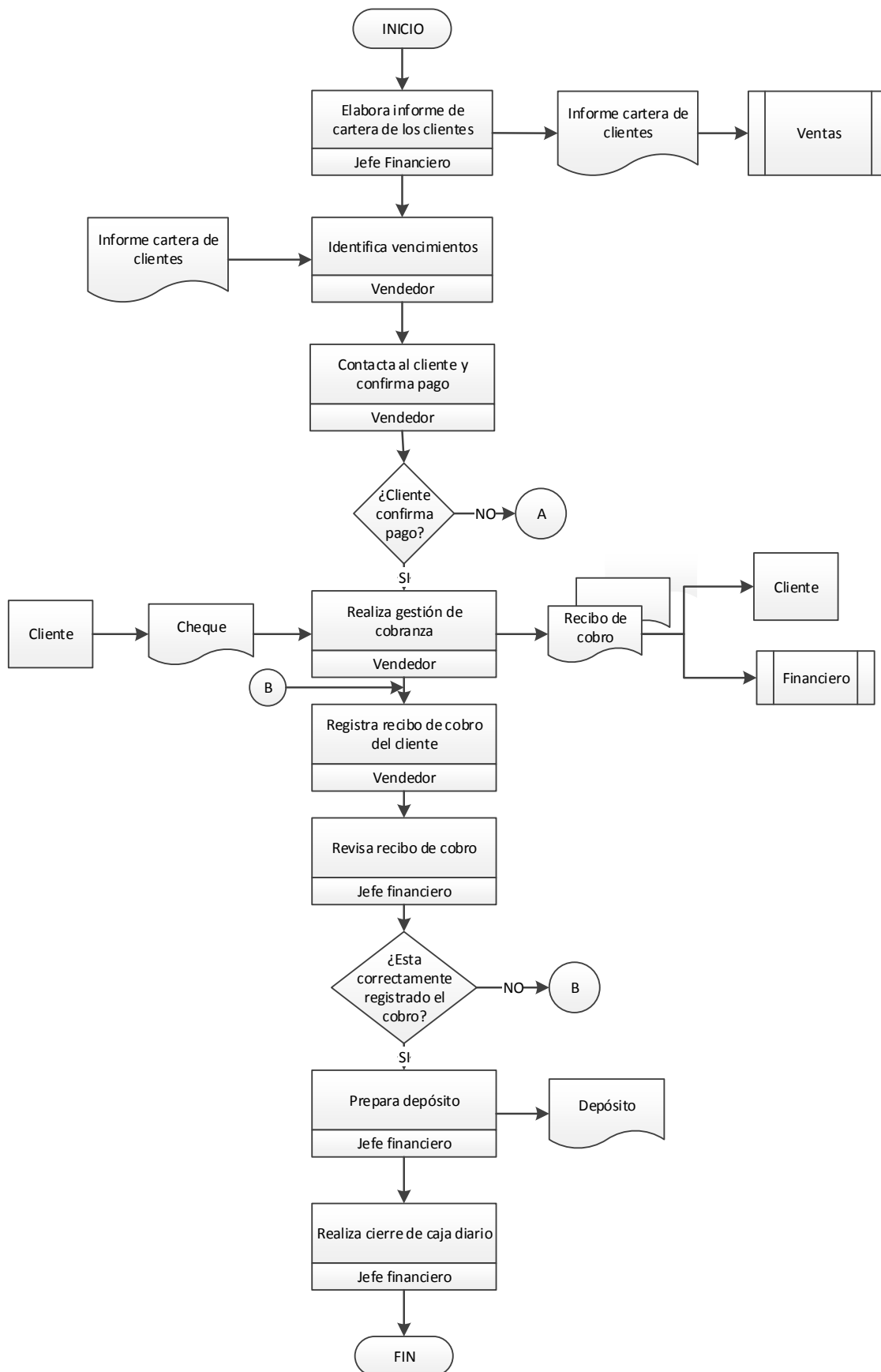
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>122.733,28</b>	<b>167.306,26</b>	<b>176.101,21</b>
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>89.259,46</b>	<b>133.727,44</b>	<b>142.626,54</b>
<b>1.1.1.</b>	<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>27.613,81</b>	<b>13.604,61</b>	<b>14.619,94</b>
1.1.1.2.01.	BANCOS LOCALES	27.613,81	13.604,61	14.619,94
<b>1.1.2.</b>	<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>	<b>49.289,64</b>	<b>57.593,32</b>	<b>60.301,09</b>
1.1.2.1.	CUENTAS POR COBRAR	49.288,33	55.824,58	55.669,73
1.1.2.1.01.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	49.038,33	55032,32	54.529,73
1.1.2.1.02.	ANTICIPOS A PROVEEDORES	250	792,26	1.140,00
1.1.2.2.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1,31	1768,74	4631,36
1.1.2.2.01.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR EMPLEADO	1,31	1.768,74	4.631,36
<b>1.1.3.</b>	<b>ACTIVO REALIZABLE</b>	<b>8.439,98</b>	<b>59.294,99</b>	<b>65.569,57</b>
1.1.3.1.	INVENTARIO	8.439,98	59.294,99	65.569,57
1.1.3.1.02.	INVENTARIO PARA LA VENTA	8.439,98	59.294,99	65.569,57
<b>1.1.4.</b>	<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>3.916,03</b>	<b>3.234,52</b>	<b>2.135,94</b>
1.1.4.1.	PAGOS FISCALES	3.916,03	3.234,52	2.135,94
1.1.4.1.01.	IMPUESTO A LA RENTA	1.047,86	1.142,62	1.460,23
1.1.4.1.02.	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	2.868,17	2.091,90	675,71
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>33.473,82</b>	<b>33.578,82</b>	<b>33.474,67</b>
<b>1.2.1.</b>	<b>DEPRECIABLES</b>	<b>33.473,82</b>	<b>33.578,82</b>	<b>33.474,67</b>
1.2.1.1.	ACTIVOS DEPRECIABLES	33.473,82	33.578,82	33.474,67
1.2.1.1.01.	ACTIVO FIJO HISTÓRICO	35.600,36	35.705,36	35.705,36

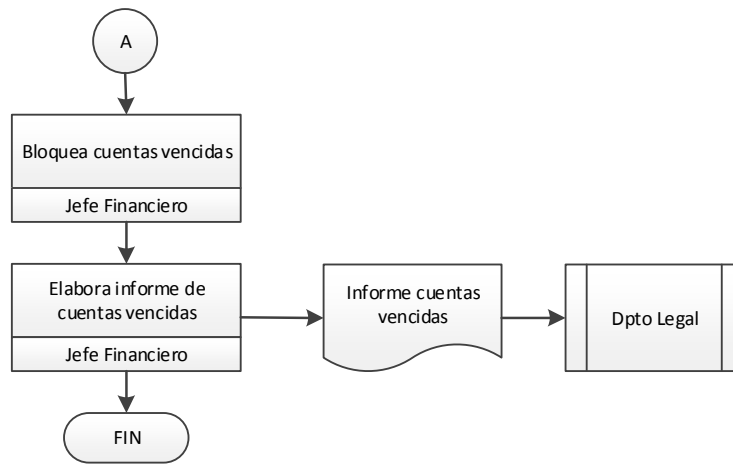
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
1.2.1.1.02.	DEPRECIACIÓN ACUMULADA HISTÓRICA	-2.022,39	-2.126,54	-2.230,69
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>122.733,28</b>	<b>167.306,26</b>	<b>176.101,21</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>117.517,60</b>	<b>154.206,48</b>	<b>159.546,05</b>
<b>2.1.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>117.517,60</b>	<b>154.206,48</b>	<b>159.546,05</b>
<b>2.1.1.</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>117.517,60</b>	<b>154.206,48</b>	<b>159.546,05</b>
2.1.1.2.	PROVEEDORES	84.153,63	96.612,57	113.141,69
2.1.1.2.01.	PROVEEDORES	84.153,63	96.612,57	113.141,69
2.1.1.3.	OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	33.363,97	57.593,91	46.404,36
2.1.1.3.01.	ANTICIPO CLIENTES	2103,3	215,17	134,55
2.1.1.3.02.	DEUDAS FISCALES		27.209,22	29.239,88
2.1.1.3.03.	RETENCIONES I.E.S.S.		860,31	214,95
2.1.1.3.04.	PROVISIONES LABORALES		4.775,18	5.898,65
2.1.1.3.05.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	31.230,67	24.490,03	10.850,33
2.1.1.3.06.	CUENTAS POR PAGAR NOMINA	30	44	66
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>117.517,60</b>	<b>154.206,48</b>	<b>159.546,05</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>5.215,68</b>	<b>13.099,78</b>	<b>16.555,16</b>
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS</b>	<b>5.215,68</b>	<b>13.099,78</b>	<b>16.555,16</b>
<b>3.1.4.</b>	<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	<b>5.215,68</b>	<b>13.099,78</b>	<b>16.555,16</b>
3.1.4.2.	RESULTADO DEL EJERCICIO	5.215,68	13.099,78	16.555,16
3.1.4.2.01.	GANANCIA / PERDIDA DEL EJERCICIO	5.215,68	13.099,78	16.555,16
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5.215,68</b>	<b>13.099,78</b>	<b>16.555,16</b>
	<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>122.733,28</b>	<b>167.306,26</b>	<b>176.101,21</b>

### Anexo 3: Compras – Proceso de Requerimiento de Mercadería



**Anexo 4: Cobros – Gestión de Cobros**





### Anexo 5: Inventarios – Despacho de Mercadería

