



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA LUBRICITA DE LA CIUDAD DE
AMBATO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014.”**

AUTORA:

KATY CRISTINA HUGO AVILA

Ambato - Ecuador

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta Katy Cristina Hugo Avila quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. María Elena Espín Oleas

DIRECTORA

Ing. Oscar Omar Espíndola Lara

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, KATY CRISTINA HUGO AVILA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Ambato, 12 de Enero del 2016

Katy Cristina Hugo Avila

1803425352

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a Dios por permitirme luchar a cada momento de mi vida. A la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, por guiarme en mi vida estudiantil, para lograr obtener una profesión y ser una persona útil al país.

A su vez mi profunda gratitud a los Ingenieros María Elena Espín y Oscar Espíndola, por su tiempo y guía en el desarrollo del presente trabajo. Son personas dignas de admiración por su entrega, dedicación y amor a la Docencia.

Y en especial para mis familiares y amigos quienes desinteresadamente me han ayudado para culminar con éxito una etapa más de mi vida.

Katy Hugo

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por ser mi fortaleza y darme todo cuanto tengo. A mis padres Luis Hugo y Pilar AVILA por apoyarme en todas mis decisiones e inculcarme buenos valores, quienes han sido pilares fundamentales para cumplir esta meta.

A mis hermanos Andrea y Luis David por brindarme su Compañía en cada etapa de mi vida.

Katy Hugo

INDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Indice general.....	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Gráficos	ix
Resumen ejecutivo	x
Abstract.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 Fundamentación teórica.....	6
2.3 idea a defender	25
2.4 Variables	25
2.4.1 Variable Independiente	25
2.4.2 Variable Dependiente	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	25
3.1 modalidades de la Investigación	25
3.2 Tipos de Investigación.....	26

3.3 Población y Muestra	27
3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos	27
3.5 Resultados.....	31
3.6 Verificación de la idea a defender	43
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	43
4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	44
4.1.1 Carta de compromiso para el desarrollo de la auditoría	46
4.1.2 Convenio de cooperación mutua	47
4.1.3 Notificación de inicio de examen	50
4.1.4 Solicitud de información.....	51
4.2 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	53
4.3 FASE II: PLANIFICACIÓN	69
4.4 FASE III: EJECUCIÓN.....	83
4.4.1 Ejecución Del Programa De Auditoría 1	84
4.5 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	101
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	116

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	12
TABLA 2: ÁREAS PRINCIPALES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	13
TABLA 3: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL.....	27
TABLA 4: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE AUDITORÍA DE GESTIÓN	29
TABLA 5: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN.....	30
TABLA 6: ÁREAS POR PRODUCTO	31
TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DEPARTAMENTAL	32
TABLA 8: REGISTROS POR ACTIVIDAD.....	33
TABLA 9: CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS INTERNAS	34
TABLA 10: MEDIDAS DE RECUPERACIÓN DE ERRORES	35
TABLA 11: PERIODICIDAD DE AUDITORÍAS.....	36
TABLA 12: SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	37
TABLA 13: ADQUISICIONES E INVERSIONES	38
TABLA 14: REGISTRO DE ACTIVIDADES.....	39
TABLA 15: CONTROL DE ACTIVIDADES	40
TABLA 16: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	41
TABLA 17: IDENTIFICAR NECESIDADES	42
TABLA 18: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I.....	54
TABLA 19: CÉDULA DE VISITA PREVIA.....	55
TABLA 20: CÉDULA NARRATIVA	56
TABLA 21: CÉDULA NARRATIVA	57
TABLA 22: CÉDULA NARRATIVA	58
TABLA 23: CÉDULA NARRATIVA	59
TABLA 24: CÉDULA NARRATIVA	60
TABLA 25: CÉDULA NARRATIVA	61
TABLA 26: CÉDULA NARRATIVA	62
TABLA 27: CÉDULA NARRATIVA	64

TABLA 28: MARCAS DE AUDITORÍA.....	69
TABLA 29: FASE II DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	70
TABLA 30: MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL RIESGO.....	76
TABLA 31: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III.....	84
TABLA 32: RESTRUCTURACIÓN INTERNA.....	85
TABLA 34: POLÍTICA INTERNA.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ÁREAS POR PRODUCTO.....	31
GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN DEPARTAMENTAL.....	32
GRÁFICO 3: REGISTROS POR ACTIVIDAD.....	33
GRÁFICO 4: CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS INTERNAS.....	34
GRÁFICO 5: MEDIDAS DE RECUPERACIÓN DE ERRORES.....	35
GRÁFICO 6: PERIODICIDAD DE AUDITORÍAS.....	36
GRÁFICO 7: SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	37
GRÁFICO 8: ADQUISICIONES E INVERSIONES.....	38
GRÁFICO 9: REGISTRO DE ACTIVIDADES.....	39
GRÁFICO 10: CONTROL DE ACTIVIDADES.....	40
GRÁFICO 11: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	41
GRÁFICO 12: IDENTIFICAR NECESIDADES.....	42
GRÁFICO 14: PONDERACIÓN DEL RIESGO.....	76

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo contiene el desarrollo de una Auditoría de Gestión a la Empresa Lubricita de la ciudad de Ambato período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, para identificar la deficiente gestión del talento humano, mediante la aplicación de cuestionarios de control interno COSO I y pruebas de auditoría. Además se pretende diagnosticar y detectar las áreas críticas que dificultan el desempeño del personal. en la auditoría de gestión al talento humano del departamento de operaciones, se detectó las debilidades potenciales, las mismas que constan en el informe final de auditoría, como son, confusa estructura orgánico funcional, política interna inconclusa, comunicación deficiente, no existen registros de actividades, relacionados con los procedimientos de selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño del personal , así como la elaboración de distintos flujo gramas en base a los procedimientos; para así establecer un mejoramiento en las actividades, estableciendo cada cargo con sus respectivas funciones; diseño de indicadores de gestión; permitiendo convertirse en una guía práctica que ayudará a la consecución de la misión, visión y los objetivos planteados por la empresa. La aplicación de esta auditoría constituirá una herramienta de suma importancia que brindará apoyo a la gerencia; permitiéndole demostrar su capacidad profesional, y responsabilidad, brindando un servicio de calidad a los clientes, proveedores, empleados y personal operativo de toda la empresa, por lo que se recomienda su aplicación inmediata.

Se recomienda una reestructuración dentro de la empresa manteniendo su verticalidad, la creación de una política interna que implique su cumplimiento, Modelos estratégicos de comunicación donde se hace referencia a las distintas formas, medios y modos que se tiene para comunicarse y establecer controles basados en registros documentados y digitales con sus respectivos respaldos

Palabras Claves: Auditoria de Gestión, Capacitación, Control Interno, Herramientas

Ing. María Elena Espín Olea

ABSTRACT

The present work contains the development of a management audit to the company Lubricita of the city of Ambato period from January 1st until December 31th, 2014, to identify the deficient management of human talent, by means of the application of questionnaires of internal control COSO I and audit tests. In addition it is intended to diagnose and detect the critical areas that impede the performance staff, in the audit of management the human talent from the operations department, detected the potential weaknesses, the same that are reflected in the final audit report since they are, confused structure organically functional, political unfinished intern, deficient communication, there do not exist records of activities, related to the procedures of selection, introduction, training, and evaluation of performance of the personnel. As well as the making of different flow charts based on the procedures; so to establish an improvement in the activities, establishment of every charge with its respective functions; design of indicators of management, allowing to turn into a practical guide that it was helping to the attainment of the mission, vision and the targets raised by the company. The application of this audit will constitute a tool of supreme importance that was offering support to the management; allowing him to demonstrate its professional capacity, and responsibility, giving a quality service to the clients, providers, personnel and operative personnel of the whole company, by what its immediate application is recommended.

A restructuring is recommended inside the company maintaining its vertical position, the creation of an internal politics that implies its fulfillment, strategic models o of communication where one refers to the different forms, means and ways that are had to communicate and to establish control panel in documented and digital records with its respective supports.

KEY WORDS: Audit Management, Training, Tools, Internal Control

INTRODUCCIÓN

La dirección de una empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a las necesidades del medio, de ahí que una auditoría de gestión ayuda en las decisiones entre, modificar un área específica de la organización para reforzarla y recuperarla si se halla en dificultades, o cambiar la dirección buscando ejecutivos externos que puedan hacerse cargo del reto.

Su éxito depende a menudo de la habilidad de la Empresa para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.

La Empresa Lubricita es una organización de larga trayectoria en el mercado de la zona central del país cuya experiencia le ha posicionado en un importante segmento del negocio de lubricantes.

La empresa Lubricita, es una comercializadora de lubricantes de la ciudad de Ambato, se desconoce el nivel de desempeño, no ha sido objeto de auditorías anteriores, por lo que no existen referentes de control como pautas de crecimiento, la aplicación de una auditoría de Gestión evidenciara los resultados obtenidos, si son coherentes con lo planificados, cuales son la causas de las deficiencias y que efectos tuvo en la empresa.

Para la realización de este tema, se cuenta con bibliografía actualizada que permitirá establecer el marco teórico, los conocimientos recibidos y el apoyo del dueño de Lubricita, quien está interesado en la aplicación de una auditoría de gestión que sirva de herramienta para la toma de decisiones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se han identificado deficiencias administrativas en la empresa Lubricita son el eje de varios aspectos negativos que generan el uso inadecuado de recursos en todas las áreas existentes, involucrando incluso a proveedores y clientes.

La falta de auditorías de gestión es quizás la práctica más relevante que se pudo dejar de lado, a razón de estas los controles que se realizan en las áreas internas y externas de la empresa generan y forman parte de las mencionadas deficiencias administrativas.

El desconocimiento contable que no solo consiste en disponer de una persona para los registros exigidos por rentas internas sino también la disponibilidad para conocer cómo se lleva el proceso dentro de la empresa pudiendo tomar como base los estados financieros para establecer direccionamientos firmes que acrecienta el giro de la empresa en términos numéricos y de inversión.

Y finalmente la administración empírica, que hasta cierto punto pudiera ser casual con el progreso y el desarrollo de la empresa, pero que no establece a ciencia cierta cuanto en realidad la empresa creció, ni en función de que.

Considerando que el manejo inadecuado de recursos reduce la rentabilidad, dependiente del área en la que la gestión administrativa es frágil la pérdida se acrecienta, y la mejor manera de identificar estos puntos frágiles es mediante la aplicación de una auditoría de gestión en las áreas involucradas sobre los aspectos donde se mantienen dudas.

Obviamente la auditoria requerirá de cierta periodicidad programada, en la que el auditor y el auditado estén listos con los aspectos que documenten y justifiquen cada actividad.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Con la aplicación de una Auditoría de Gestión se mejorara la administración de la EMPRESA LUBRICITA?

1.1.2 Delimitación del problema

Límite espacial:

La Empresa Lubricita de la ciudad de Ambato está ubicada en la av. Las américas y González Suarez, que es donde se hará el estudio correspondiente.

Límite temporal:

El estudio a realizar corresponde al Periodo 2014

Límite de contenido:

Campo de acción: Contabilidad

Aspecto: Auditorias

Tema: Auditorias de gestión

Unidades de observación:

- Autoridades Administrativas.

- Personal

1.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación se justifica porque la auditoría de gestión puede cubrir varias áreas y algunos aspectos relevantes para generar cambios radicales en la empresa como para Reorganizaciones, Reestructuraciones, Ofertas públicas, Modificaciones legislativas, Fluctuaciones del mercado, etc.

Permite involucrarse en todas las áreas que componen la organización a fin de hallar inconformidades o situaciones ajenas al desarrollo normal en las actividades de la empresa, para a partir de ser identificadas poder decidir en qué acciones tomar para regular o re direccionar el proceso fallido.

Permite recomendar sobre el desarrollo de las capacidades de gestión disponibles, evitando mediante decisiones de última hora generar alta rotación en el personal dispuesto para actividades decisorias, fundamentalmente en organización.

Permite que en la reestructuración las decisiones mantengan un criterio debidamente respaldado sobre los informes de la auditoría, por lo que es necesario encargar una auditoría de gestión para identificar a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente la reestructuración.

Se puede incluso identificar en el personal a los que se sienten desmotivados, los ejecutivos inadecuados que podrían mejorar y dar mejores resultados invirtiendo en ellos, los que tienen unas conocimientos y capacidades que no se ajustan al puesto.

Da oportunidades para generar modificaciones legislativas acarreado alteraciones inmediatas en mercados que exigen capacidades de gestión diferentes, el costumbrismo para hacer las cosas se convierte en anticuado en cuestión de minutos.

La dirección de la empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez, de ahí que una auditoría de gestión ayuda en las decisiones entre, modificar un área específica la organización para reforzarla y recuperarla si se halla en dificultades, o cambiar la dirección buscando ejecutivos externos

Su éxito depende a menudo de la habilidad de la Empresa para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.

La empresa Lubricita, se dedica a la comercialización de lubricantes en la ciudad de Ambato no ha sido objeto de auditorías anteriores, se desconoce el nivel de desempeño de sus recursos aspectos de vital importancia para marcas pautas de crecimiento futuro, con la aplicación de una auditoría de Gestión se conocerá si los resultados obtenidos son coherentes con lo que fue planificados, cuales son la causas de las deficiencias y que efectos tuvo en toda la empresa, por esta razón se hace necesaria la aplicación de una auditoría de gestión.

Para la realización de este tema, se cuenta con bibliografía actualizada que permitirá establecer el marco teórico, los conocimientos recibidos en el transcurso de la malla curricular y el apoyo del dueño de Lubricita, quien está interesado en la aplicación de una auditoría de gestión que sirva de herramienta para la toma de decisiones.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa Lubricita de la ciudad de Ambato en el período enero a diciembre del 2014, para conocer cuáles fueron los niveles de desempeño, la situación económica, y el aprovechamiento en el uso de recursos.

1.3.2 Objetivos específicos

Investigar en la literatura existente para fundamentar las áreas de gestión involucradas en la Auditoría de gestión.

Diagnosticar el estado actual de la empresa Lubricita y sus deficiencias para aplicar la auditoria de gestión que se adecue a las necesidades de la investigación

Elaborar el informe correspondiente en el cual se determine con claridad los hallazgos producto de la auditoria aplicada.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

La Historia de la Empresa Lubricita tiene su comienzo hace más o menos treinta años con la iniciativa y emprendimiento de un hombre visionario y empeñado en la superación y desarrollo personal. Inicialmente se constituyó como persona natural y con el nombre de Lubricadora “Cita” por la relación con la Cooperativa de Transportes Cita a la cual pertenecía su creador el señor Oscar Paredes; y, es a través del tiempo con la práctica y experiencia adquirida que se fortalece la sostenibilidad de la empresa.

La empresa como tal se encuentra debidamente estructurada, manteniendo condiciones favorables como guías que mantengan su competitividad en el medio, el hecho o la relación con personas involucradas en la transportación le ha permitido tener un horizonte claro respecto del giro de negocio.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 La contabilidad

Según (Aparicio, Cervera Oliver y Javier Romano, 1990)“La contabilidad es una ciencia de naturaleza económica que tiene por objeto producir información para hacer posible el conocimiento pasado, presente y futuro de la realidad económica en términos cuantitativos en todos sus niveles organizativos, mediante la utilización de un método específico apoyado en bases suficientemente contrastadas, con el fin de facilitar la adopción de las decisiones financieras externas y las de planificación y control internas”

Para (Pellegrino, 2011)“Contabilidad General es el proceso que ayuda a tomar decisiones acerca de la forma como deben distribuirse los resultados de todo elemento de la sociedad mercantil mediante el registro, la clasificación el resumen y la información de las transacciones comerciales e interpretación de sus efectos en relación con los negocios de la empresa”

En la obra de (Ayaviri G, 2012)“La Ciencia y/o técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad”

(Hugo K, 2015)“La contabilidad más que una ciencia o un proceso es una técnica donde se clasifica y registra información en términos numéricos (monetarios) sobre toda actividad transaccional mercantil y comercial que realiza una empresa a fin de determinar el correcto manejo de recursos bajo un debido control.”

2.2.2 Auditoria

Según (Guimaraes D, y Cabral P, 2015)“La auditoría es un examen sistemático de las actividades de una empresa o sector determinado, que tiene por objeto de comprobar que se ajustan a planes previamente y / o previamente establecidos, si se aplican eficazmente y son adecuados”

Es un examen minucioso que rastrea como se realizan las diferentes operaciones financieras denominadas en stock. A menudo se utiliza la auditoría contable de expresión, que sirve para describir la evaluación de una empresa en el panorama de la contabilidad.

Los profesionales que participan en la auditoría de los estados financieros deben seguir normas estrictas y están certificados por organismos reconocidos y creados para el efecto.

(Santillana Gonzalez, 2004), define a la auditoría como: “Auditoría interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y

evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles”

Para (Andrade P, 1998) es “El examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las actividades de una entidad con el propósito de opinar sobre ellas, o de dictaminar cuando se trate de estados financieros”.

(Hugo K, 2015)“La auditoría es un examen riguroso sobre las diferentes actividades que realiza una empresa en especial las financieras, a fin de determinar la existencia de pérdidas o fallos en el manejo contable o administrativo.”

2.2.3 Auditoria de Gestión

Según (Maldonado M, 2006)La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 E (Eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.)

Para (Redondo R y Llopart X, 1996)La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión;

- Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares;
- Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias.
- Por último, las Auditorías de Gestión son aperiódicas.

Para (Cuellar G, 2015) “La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente”

Es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de una organización, realizado con absoluta independencia, utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la situación de la empresa.

Es el puente, entre una auditoría financiera y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

(Hugo K, 2015) “La auditoría es un control de las actividades que realiza la empresa en términos monetarios, con el fin de encontrar situaciones ajenas al cause común y comunicarlas mediante informe a la dirección para que se tomen las respectivas decisiones sobre el caso”

2.2.4 Procedimientos

Según (Cuellar G, 2015) La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de los dos elementos mayores de la administración:

Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.

Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad cómo funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.

(Hugo K, 2015)“La auditoría de gestión al igual que toda auditoria mantiene objetivos comunes que coinciden en el descubrimiento de irregularidades que afectan el funcionar de la empresa en alguna etapa que la conforma.”

2.2.5 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Para (Cuellar G, 2015) El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias, como causantes de dificultades actuales o potenciales, irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, equivocaciones, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. A menudo pueda que se produzcan pérdidas, lo cual, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

(Hugo K, 2015)“Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.”

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Tabla 1 Objetivos de la auditoría de gestión

Objetivos principales de la auditoría de gestión	
Determinar lo adecuado de la organización de la entidad	Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas	Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas	Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Fuente: Cuellar G.

Elaborado por: Katy Hugo

2.2.6 Alcance de las actividades

Para (Cuellar G, 2015)La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción.

Por otra parte como en las áreas de examen entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones del procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc.

2.2.7 Administración

En (WORD PRESS, 2015) dice que La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.

(Hugo K, 2015)“El ciclo productivo de Planificar Hacer Verificar y Actuar mantiene su definición, busca establecer patrones que permitan incrementar la rentabilidad a partir de producir y ofertar productos que satisfagan las necesidades del cliente.”

Tabla 2 Áreas principales para la auditoría de gestión

Áreas principales para la auditoría de gestión	
Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa: Evaluación de la posición competitiva Evaluación de la estructura organizativa Balance Social Evaluación del proceso de la dirección estratégica Evaluación de los cuadros directivos	Auditoría de la gestión del sistema comercial: Análisis de la estrategia comercial Oferta de bienes y servicios Sistema de distribución física Política de precios Función publicitaria Función de ventas Promoción de ventas
Auditoría de la gestión del sistema financiero: Capital de trabajo Inversiones Financiación a largo plazo Planificación Financiera Área internacional	Auditoría de la gestión del sistema de producción: Diseño del sistema Programación de la producción Control de calidad Almacén e inventarios Productividad técnica y económica Diseño y desarrollo de productos
Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:	Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:

Productividad	Análisis de proyectos y programas
Clima laboral	Auditoría de la función de procesamiento de datos
Políticas de promoción e incentivos	Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales
Políticas de selección y formación	
Diseño de tareas y puestos de trabajo	

Fuente: Cuellar G.

Elaborado por: Katy Hugo

En (DeConceptos.com, 2015) encontramos que La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de sus objetivos. Para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate.

La administración de empresas parte de un principio fundamental impuesto como principio y que se basa en generar utilidad mediante el uso adecuado de los recursos en las etapas decisivas de la producción de bienes y servicios.

2.2.8 Planificación de la auditoría

En la (CEAD - ADAR, 2015) dice La planificación conlleva dos fases principales que debe realizarse durante el estudio preliminar y concretarse en el plan de fiscalización.

Estudio preliminar, que permite al auditor sopesar los riesgos significativos para la buena gestión financiera y, en su caso, los objetivos, los enfoques y las metodologías de auditoría, y que sirve para determinar si la auditoría es realista, realizable y puede tener utilidad.

Plan de fiscalización, que define los trabajos de auditoría que deben realizarse, es decir, el alcance, el objetivo y la metodología de la fiscalización, los recursos necesarios y las etapas clave que deben lograrse. El plan de fiscalización es aprobado por el grupo de fiscalización.

El Tribunal exige a los grupos de fiscalización que elaboren propuestas de auditoría para cada tema prioritario.

Estas propuestas contienen la información que permite decidir si la auditoría debe incluirse en el programa anual de trabajo. El estudio preliminar, que deberá realizarse previamente a cada auditoría de gestión, desarrolla y amplía esta información y puede dar lugar a una nueva valoración sobre la conveniencia de efectuar la auditoría conforme al plan anual de trabajo. En este sentido cabe insistir en que no debe partirse de la base de que un estudio preliminar implica la realización de una auditoría.

El estudio preliminar desarrolla la propuesta de auditoría. Una mayor flexibilidad en la selección de los temas de las auditorías de gestión, el carácter más amplio de éstas y el hecho de que permitan más posibilidades de valoración e interpretación otorgan una importancia particular al estudio preliminar. Es esencial para determinar si se justifica la auditoría y para planificar la auditoría de forma detallada.

El objetivo del estudio preliminar consiste en:

- Permitir al Miembro responsable del grupo de fiscalización evaluar si la auditoría es realista, realizable y puede tener utilidad.

- Proporcionar una base para una planificación detallada de la auditoría, que se determinará en el plan de fiscalización.

El alcance del estudio preliminar requerido variará de manera considerable, en función de los conocimientos previos del equipo fiscalizador respecto del ámbito auditado, pero debe permitir al auditor esbozar la auditoría.

Si el Tribunal no conoce bien ni el ámbito ni las posibles preguntas de auditoría se precisará un estudio preliminar más amplio; de hecho, en algunos casos, habrá que visitar varias veces los Estados miembros o terceras partes, a efectos de confirmar sobre el terreno la disponibilidad de las pruebas de auditoría necesarias o la viabilidad de los métodos elegidos para recabar y analizar estas pruebas.

Si el ámbito y las posibles preguntas de auditoría se conocen bien, la extensión del estudio preliminar será mucho menor. Lo mejor es confiar la realización de este estudio a un número reducido de auditores experimentados. En esta fase no deberán efectuarse controles exhaustivos, sino que se tratará más bien de examinar la disponibilidad de la información y la viabilidad de los métodos. El alcance del estudio preliminar varía de manera considerable.

Se trata sobre todo de lograr una buena comprensión del tema examinado. El enfoque elegido a estos efectos variará según el carácter del asunto y del nivel de conocimientos de partida que posea el equipo fiscalizador, incluyendo la información disponible en los expedientes permanentes y la ya obtenida por los auditores financieros del Tribunal.

Cuando el tema se conoce bien, esta etapa puede consistir en una mera revisión documental y una sola sesión de intercambio de ideas, o, por el contrario, si el tema es nuevo o complejo, en un ejercicio mayor de obtención de datos. El alcance y las fuentes de información son variados.

La información puede proceder de terceros (legislación; puntos de vista de los expertos en la materia; estudios científicos e investigación; estadísticas oficiales) o de la entidad controlada (declaraciones de misión; planes estratégicos y empresariales; informes anuales de actividad y declaraciones de actividad de las direcciones generales de la Comisión); organigramas, directrices internas y manuales operativos; debates con la dirección de la entidad controlada).

Los auditores deben sopesar el tiempo y los gastos necesarios para obtener la información, con respecto al valor añadido que ésta aporta a la auditoría.

Identificar los objetivos y la lógica de la intervención, así como los indicadores correspondientes

La Comisión gestiona sus recursos administrativos y de funcionamiento mediante la gestión por actividades, es decir entorno a las "actividades" por las que se ejecutan los "ámbitos de las políticas". Las actividades objeto de dicha gestión constituyen las líneas principales de la rendición de cuentas de la Comisión sobre su gestión y su presupuesto.

El recurso a la gestión por actividades como soporte del enfoque de la Comisión para una buena gestión financiera exige que el gasto se base en los objetivos. Además, la realización de estos objetivos debe ser supervisada por la dirección general pertinente a través de los indicadores sobre el resultado y el impacto de cada actividad y ámbito de política, y los responsables deben encargarse de tomar medidas para corregir las insuficiencias detectadas en relación con los objetivos.

Los objetivos y los indicadores relativos a la intervención constituyen el punto de partida de la auditoría.

Una buena comprensión de los objetivos y de la lógica de la intervención constituye el punto de partida de la planificación de la auditoría de gestión. El estudio preliminar deberá identificar estos objetivos y los indicadores, por ejemplo, a partir de las declaraciones de los informes de actividad de las direcciones generales pertinentes. Además, podrán ser puestos a disposición por la entidad controlada o concebidos por el auditor diagramas donde figure la lógica de la intervención (recursos, procesos y realizaciones y objetivos).

Para confirmar la importancia relativa del ámbito de la auditoría deberán determinarse los recursos humanos, administrativos y financieros que se asignan a la auditoría, lo cual implica analizar los créditos presupuestarios concedidos, así como los importes comprometidos y abonados.

Determinar las atribuciones respectivas de los diferentes actores. Uno de los pilares fundamentales de la auditoría de gestión consiste en considerar a la dirección de la entidad controlada responsable sólo de los ámbitos de su competencia, por lo que resulta esencial definir tal entidad, en particular, cuando la gestión es descentralizada o conjunta entre la Comisión, y los Estados (miembros, beneficiarios u organizaciones internacionales), en estos casos, la Comisión puede tener una escasa participación directa real en el transcurso de la gestión y la ejecución de las intervenciones cofinanciadas, aunque siempre sea globalmente responsable de la gestión del presupuesto

Identificar a los responsables de la gestión de la intervención, En este contexto, el Tribunal exige que sus auditorías de gestión tengan como punto de partida la gestión de la Comisión, incluyendo los métodos aplicados para garantizar que la gestión por parte de los Estados miembros es adecuada.

El estudio preliminar deberá identificar a los responsables de la gestión de la intervención en la Comisión, los Estados miembros, los Estados beneficiarios y las organizaciones internacionales mediante la realización de entrevistas y el examen de los organigramas y reglamentos.

El estudio preliminar deberá determinar los procesos clave de gestión y control respecto de la actividad o las actividades que tengan que ver con el posible tema de la auditoría. Para ello podrán examinarse los reglamentos y los manuales de procedimientos internos, así como efectuarse entrevistas. En este sentido es importante tener en cuenta los sistemas informáticos utilizados por la entidad controlada y el nivel de control interno por medios informáticos.

El estudio preliminar deberá identificar, mediante la realización de entrevistas a los responsables y de exámenes, los tipos de datos y los informes empleados habitualmente por la entidad controlada para gestionar y controlar sus actividades, incluyendo los informes empleados para la supervisión global de la actividad y, en su caso, los criterios

de selección de proyectos aprobados para determinar la base sobre la que se seleccionan los proyectos objeto de financiación.

“El riesgo es la probabilidad de que un acontecimiento o una acción perjudiquen a la organización, como por ejemplo una pérdida financiera, una pérdida de reputación o la incapacidad de ejecutar la política o el programa de forma económica, eficiente o eficaz.”

La información obtenida, como se describe anteriormente, proporciona a los auditores la base del análisis de los riesgos más significativos para lograr una buena gestión financiera. Estos riesgos pueden ser inherentes (los hechos que dificultan una buena gestión financiera con independencia de lo bien que esté gestionada la entidad controlada) o los riesgos de control (la calidad de la gestión de la entidad).

El auditor necesita familiarizarse con el análisis y la gestión de los riesgos relacionados con las principales actividades desarrolladas por la dirección general pertinente, como lo exigen la normas de "Resultados y gestión del riesgo" del sistema de control interno de la Comisión.

Los elementos del ciclo de gestión del presupuesto por actividades, en particular las declaraciones y los informes anuales de actividad, constituirán una fuente útil de información sobre los riesgos.

Cada dirección general deberá analizar sistemáticamente los riesgos ligados a sus actividades principales al menos una vez al año, desarrollar planes de acción adecuados para paliarlos y nombrar agentes que se encarguen de poner en práctica dichos planes.

El estudio preliminar deberá analizar la importancia relativa de estos riesgos, representando gráficamente la probabilidad de que ocurran con respecto a su posible impacto, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

El auditor se centrará, por lo general, en los riesgos que tengan mayor probabilidad de materializarse y cuyo impacto, en el caso efectivo de materializarse, sea más fuerte. A la vez, tendrá en cuenta las medidas emprendidas por la autoridad auditada para mitigar tales riesgos ("respuesta ante el riesgo").

En el caso de las auditorías de gestión conviene establecer los objetivos en forma de preguntas a las que la auditoría deberá dar respuesta; a partir de ahora únicamente se utilizará la expresión "preguntas de auditoría". El análisis de riesgos mencionado previamente contribuirá a definir tanto las posibles preguntas como el alcance de la auditoría. En la fase del estudio preliminar, podrán sopesarse diversas preguntas de auditoría. El auditor entrevistará a las personas con un conocimiento especial del tema en cuestión y examinará documentos de base y otras obras pertinentes.

Es importante generar el máximo de ideas respecto de las preguntas de auditoría posibles. Probablemente ésta sea la parte más difícil del estudio preliminar, así como la más importante, ya que repercutirá en el trabajo de auditoría y en el informe. Es esencial generar ideas para las posibles preguntas de auditoría.

El auditor deberá definir entonces cuáles de estas preguntas pueden tener respuesta y merece la pena, por tanto, plantear. Ello se realizará analizando si las preguntas definidas son auditables, es decir, si existen criterios de auditoría o pueden definirse, si existen pruebas o pueden crearse y si resultan accesibles para el auditor, y si las metodologías de auditoría pueden emplearse con éxito para recabar y analizar estas pruebas.

El estudio preliminar deberá tener en cuenta también, de manera general, el alcance probable de la auditoría, en lo que se refiere a las actividades, al período o a los períodos de tiempo, a la situación geográfica del objeto de la auditoría y al impacto potencial para los distintos interesados.

Se recomienda que los informes del estudio preliminar no sean innecesariamente extensos, de manera que el proceso de planificación se acelere y se evite una duplicación

del plan de fiscalización. Además se tendrán en cuenta otros métodos de comunicación como las diapositivas o las presentaciones orales.

Cuando el Miembro responsable, o en su caso el grupo de fiscalización, considere que la auditoría es realista, realizable y puede tener utilidad, determinará el tema de la misma, que servirá de base al equipo fiscalizador para efectuar la planificación detallada de la auditoría.

2.2.9 Fiscalización del plan de auditoría

Según la (CEAD - ADAR, 2015) Si el Miembro responsable considera que no hay justificación para proponer la realización de la auditoría y el grupo de fiscalización no ha estado implicado previamente, presentará los datos recabados a dicho grupo y le informará de las razones para no efectuar la auditoría. En este caso habrá que modificar el programa anual de trabajo si es preciso.

Una vez que el Miembro responsable o el grupo de fiscalización hayan determinado que la auditoría es realista, realizable y puede tener utilidad, se detallará el plan de la misma y se expondrá en el plan de fiscalización.

Éste constituye el "contrato" celebrado entre el Miembro responsable y el grupo de fiscalización por el que el primero se compromete a entregar un producto (los resultados de auditoría) conforme a unas normas de calidad, dentro de los plazos previstos y a cambio de los recursos puestos a disposición por el grupo de fiscalización.

El plan de fiscalización deberá definir de forma clara y concisa los trabajos de auditoría que se llevarán a cabo, los recursos y los plazos necesarios y el impacto esperado.

Deberá incluir, en anexo, un plan de obtención de pruebas que muestre cómo se obtendrán las pruebas necesarias para responder a las preguntas de auditoría y un esbozo del programa de la auditoría que fije los procedimientos requeridos para la recogida y el

análisis de la información que permita a los auditores llegar a conclusiones válidas para incluir un plan de obtención de pruebas y esbozar el programa de auditoría.

El auditor necesita ahora definir las preguntas de auditoría, a partir de los resultados del estudio preliminar. El enunciado de las preguntas de auditoría reviste mucha importancia para ésta y debe basarse en consideraciones racionales y objetivas. Si no se actúa con rigor en este campo puede resultar difícil recabar pruebas de auditoría para responder a las preguntas.

Asegurarse de que las preguntas de auditoría pueden tener respuesta, Las preguntas de auditoría deberán limitarse en el número (es preferible una, pero es posible plantear dos o tres que estén relacionadas desde el punto de vista temático, sean complementarias y se excluyan mutuamente), centrarse en un solo tema y mostrar con claridad el objeto de la auditoría (por ejemplo, el programa, la política o la dirección general) y los aspectos ligados a la gestión que se auditarán.

2.2.10 La auditoría de los sistemas de control

En la (CEAD - ADAR, 2015) encontramos que La mayor parte de las auditorías de gestión incluirá un examen de:

- ✓ La formulación de los objetivos de la intervención, con el fin de determinar si son realistas, pertinentes y significativos;
- ✓ Los indicadores utilizados, a efectos de determinar si permiten medir correctamente los progresos efectuados en la consecución de los objetivos;
- ✓ Los sistemas informáticos de apoyo a la gestión de los programas, etc.
- ✓ Con el fin de determinar si proporcionan datos e información real, exacta y esencial, y para evaluar si tal información se utiliza de manera adecuada;
- ✓ Los datos subyacentes, para determinar la fiabilidad;
- ✓ Los criterios de selección del proyecto empleados a la hora de asignar los recursos.

El examen directo de la gestión se centra en la consecución de los objetivos de la entidad controlada. Si estos objetivos están bien concebidos constituirán la base para juzgar la gestión de la entidad controlada. De la misma manera, si los indicadores están bien concebidos podrán utilizarse para evaluar los progresos.

El auditor tendrá que considerar el fundamento de las decisiones relativas al alcance. Dado que no es práctico ni eficiente cubrir todos los aspectos posibles en una sola auditoría, es preciso restringir el carácter, el alcance y el calendario de los procedimientos a un número limitado de cuestiones significativas.

Los criterios de auditoría son normas en las que basar la comparación o la evaluación de la actuación real (el carácter adecuado de los sistemas y las prácticas, así como la economía, eficiencia y eficacia de las actividades) y son necesarios para evaluar las condiciones existentes y elaborar los resultados de auditoría (comparar la situación real con lo que debería ser).

Es importante que los criterios de auditoría se caractericen por la mayor objetividad posible, de manera que el margen de interpretación subjetiva sea mínimo.

En los casos en los que la entidad haya adoptado medidas útiles y específicas para evaluar su propia gestión, deberán examinarse las que resulten pertinentes para la auditoría, a efectos de asegurar que son razonables y completas. Si los criterios no resultan obvios y pueden dar lugar a discrepancias por parte de los responsables de la entidad controlada, deberán ser objeto de un acuerdo, en la medida de lo posible, por lo que respecta a su pertinencia y admisibilidad.

Este enfoque demuestra que la auditoría no consiste simplemente en buscar deficiencias sobre las que informar. Si no se pueden determinar criterios adecuados, habrá que reconsiderar la pregunta de auditoría detallada. De persistir el desacuerdo, será preciso explicar en el informe de auditoría los criterios utilizados. En ningún caso podrá realizarse

una auditoría recurriendo a criterios que puedan conducir a unos resultados sesgados o engañosos

Deberán identificarse las pruebas de auditoría requeridas para responder a las preguntas de auditoría, así como las fuentes para obtener dichas pruebas. Habrá que determinar también si revisten una forma que permita recabarlas y analizarlas con facilidad.

Para recabar y analizar los elementos probatorios, las auditorías de gestión pueden recurrir a una gran variedad de métodos, comúnmente utilizados en las ciencias sociales, como encuestas, entrevistas, observaciones y documentación escrita.

Al seleccionar estos métodos, los auditores habrán de guiarse por el objetivo de la auditoría y las preguntas específicas a las que se debe responder. Deberán identificarse metodologías claras y sólidas, con el fin de obtener pruebas de auditorías suficientes, pertinentes y fiables, que permitan extraer conclusiones con una seguridad razonable. Se podrán emplear enfoques metodológicos diferentes en las distintas fases de auditoría y para fines diversos.

Las técnicas cualitativas son especialmente útiles en las fases iniciales de una auditoría, para identificar las cuestiones importantes, desarrollar las ideas preliminares y construir hipótesis. Estas técnicas también resultan particularmente adecuadas ante problemas complejos.

El análisis cuantitativo, que implica un examen de los datos numéricos, constituye una de las herramientas más útiles para la elaboración de conclusiones basadas en elementos probatorios. Este análisis aporta un valor considerable a los trabajos de auditoría, pues permite cuantificar claramente los costes, los beneficios y la gestión.

(Hugo K, 2015)“Esta combinación de metodologías es necesaria para obtener una base sólida de apoyo a las conclusiones y recomendaciones, ya que la información cuantitativa permite al Tribunal demostrar la importancia de sus observaciones y recomendaciones.

Convendría probar algunos métodos para asegurarse de que pueden aportar las pruebas necesarias para responder a las preguntas.”

Considerando que las pruebas sean fehacientes de la gestión controladora del proceso en cuestión, para establecer los soportes a las conclusiones finales que puedan llegarse a partir de la auditoría de gestión y poder así emitir criterios formales que aseguren una recomendación practica como guía a una posible solución.

2.3 IDEA A DEFENDER

Con la auditoría de gestión mejorara la gestión integral de la empresa Lubricita en el periodo 2014 y su relevancia futura para decisiones en función de resultados.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

VI Auditoría de Gestión

2.4.2 Variable Dependiente

VD Mejorará la gestión integral de la empresa Lubricita

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro del paradigma positivista, existe una realidad ya establecida que necesita ser estudiada para definir cuáles fueron sus resultados infranqueables y a partir de los cuales se puede replantear el modelo operativo para la consecución de mejoras.

Los resultados obtenidos en registros son la base de estudio para definir la razón que sujeta a la realidad actual ponderando mediante análisis la mejora a la cual debió en inicio plantearse y re direccionar el modelo a partir del punto actual.

(Bernal , 2006) De campo, se la realiza en empresa Lubricita de la ciudad de Ambato, donde se ha identificado el problema de orden administrativo, con el fin de obtener información relevante de orden primario mediante el uso de registros y entrevistas.

(Bernal , 2006) Bibliográfica o Documental. La investigación documental permite obtener información secundaria, basada en antecedentes bibliográficos con base científica, y conceptos debidamente publicados.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se orienta básicamente a dos tipos de investigación que se detallan:

(Bernal , 2006) DESCRIPTIVA: La presente investigación busca determinar mediante el uso de registros e indicadores medidas de control que permitan mejorar el rendimiento empresarial de Lubricita, debiendo para esto establecer como los modelos aplicados sin bases técnicas dieron resultados de que tipo para el crecimiento de la empresa.

(Bernal , 2006) HISTORICO COMPARATIVO.- Método en el cual se pretende referir resultados basado en históricos de la empresa en este caso datos del periodo 2014 para establecer comparaciones y determinar situaciones favorables con ciertas modificaciones resultantes de decidir aplicando sistemas auditables para re direccionar la empresa.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población está constituida por el personal de la empresa Lubricita, la cual por ser menor a 100 se constituye en la muestra con la cual se aplicara la encuesta.

Tabla 3 Distribución del personal

Distribución del personal de la empresa Lubricita	
Autoridades Administrativas.	2
Empleados	10
Total	12

Fuente: Lubricita

Elaborado por: Katy Hugo

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Centrándose en lo que corresponde a la recolección e información primaria se utilizaran las técnicas que se detallan:

Entrevista

Para (Cerde H, 2006) es una de las técnicas de la investigación cualitativa, planteado en el modelo de hacer preguntas a alguien con el propósito de obtener algún tipo de información específica se diferencia de la encuesta por su modelo de aplicación escrita conocida como cuestionario. A través de la encuesta se obtiene toda información no perceptible a la vista mediante la observación. La guía de las preguntas debe responder a las necesidades y exigencias propias del entrevistado, la selección de los entrevistados dependerá de la investigación y las necesidades del problema planteado.

Encuesta

Según (Cerda H, 2006) es una técnica de carácter masivo que permite la recolección sistemática de datos de una población o en una muestra, en la práctica consiste en el uso de instrumentos como el cuestionario a nivel de una población numerosa y dispersa.

- La entrevista, y la encuesta serán aplicadas al personal de la empresa Lubricita de la ciudad de Ambato, utilizando preguntas estructuradas que permita obtener información en base a criterios centrados en las necesidades objeto de estudio.

Instrumentos: Cedula de Entrevista y cuestionario.

Estructuración de encuestas y entrevistas por variable

Tabla 4 Operacionalización de la variable auditoría de gestión

Concepto	Dimensiones	Indicadores o referentes	Ítems	Técnica de recolección de información
<p>(Redondo R y Llopart X, 1996)</p> <p>Es la que examina las prácticas de gestión; basada en la práctica normal de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Los criterios de evaluación han de diseñarse para cada caso específico ○ Las recomendaciones han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. ○ Por último, las Auditorías de Gestión son aperiódicas. 	<p>Criterios de evaluación</p> <p>Análisis de ineficiencias</p> <p>Periodicidad de las auditorías</p>	<p>Especificación de áreas</p> <p>Estandarización</p> <p>Causas</p> <p>Efectos</p> <p>Alternativas de solución</p> <p>Frecuencia</p> <p>Seguimiento</p>	<p>¿Están definidas las áreas por tipo de producto? ¿Existe una distribución departamental adecuada? ¿Se llevan registros adecuados de las actividades que se realizan?</p> <p>¿Se cumple con las políticas internas de la Empresa? ¿Existen medidas inmediatas que permitan la recuperación de errores en los procesos?</p> <p>¿Cada cuánto tiempo se tiene previsto una auditoría? ¿Se hace el seguimiento correspondiente que permita determinar si hay mejoría?</p>	<p>Aplicación de encuestas o entrevistas</p>

Fuente: Redondo y Llopart

Elaborado por: Katy Hugo

Tabla 5 Operacionalización de la variable Administración

Concepto	Dimensiones	Indicadores o referentes	Ítems	Técnica de recolección de información
<p>(DeConceptos.com, 2015)</p> <p>Es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de objetivos.</p> <p>Para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone.</p>	<p>Organización de recursos</p> <p>Consecución de objetivos</p> <p>Planificación estratégica</p>	<p>Sistema de compras</p> <p>Modelo de contratación</p> <p>Control de procesos</p> <p>Planteamiento</p> <p>Cumplimiento</p> <p>Seguimiento</p> <p>Logística distributiva</p> <p>Inversión</p> <p>Recuperación</p>	<p>¿Existe algún sistema establecido para adquisiciones e inversiones?</p> <p>¿Mantiene un modelo de contratación para el personal? ¿Considera que deban existir controles en las actividades que la empresa realiza?</p> <p>¿Considera que la empresa tiene objetivos que se han ido cumpliendo? ¿Existe algún registro permanente de las actividades que desarrolla la empresa? ¿Mantiene la empresa controles que permitan identificar las necesidades departamentales y operativas?</p> <p>¿Considera que las inversiones son estudiadas para que generen mayor rentabilidad?</p>	<p>Aplicación de encuestas o entrevistas</p>

Fuente: DeConceptos.com

Elaborado por: Katy Hugo

3.5 RESULTADOS

Una vez realizadas las encuestas o entrevistas se procede a la tabulación, grafica, análisis e interpretación de los resultados según las preguntas realizadas al personal involucrado.

Pregunta N°1

¿Están definidas las áreas por tipo de producto?

Tabla 6 Áreas por producto

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	2	16,67
2	No	10	83,33
Total		12	100

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

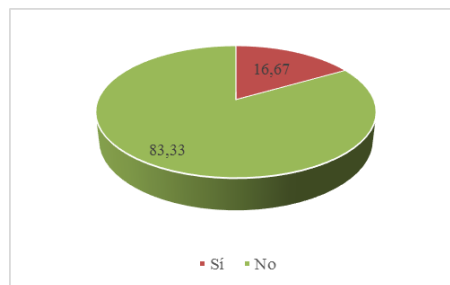


Gráfico 1 Áreas por producto

Elaborado por: Katy Hugo

Fuente: Encuestas y entrevistas

Análisis e interpretación de la pregunta N°1

El 83,33% dicen que no están definidas las áreas según los productos disponibles, existe un desorden para determinar el lugar donde se ubica cada producto, lo que dificulta el control para el debido registro.

Pregunta N°2

¿Existe una distribución departamental adecuada?

Tabla 7 Distribución departamental

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	8	66,67
2	No	4	33,33
Total		12	100

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

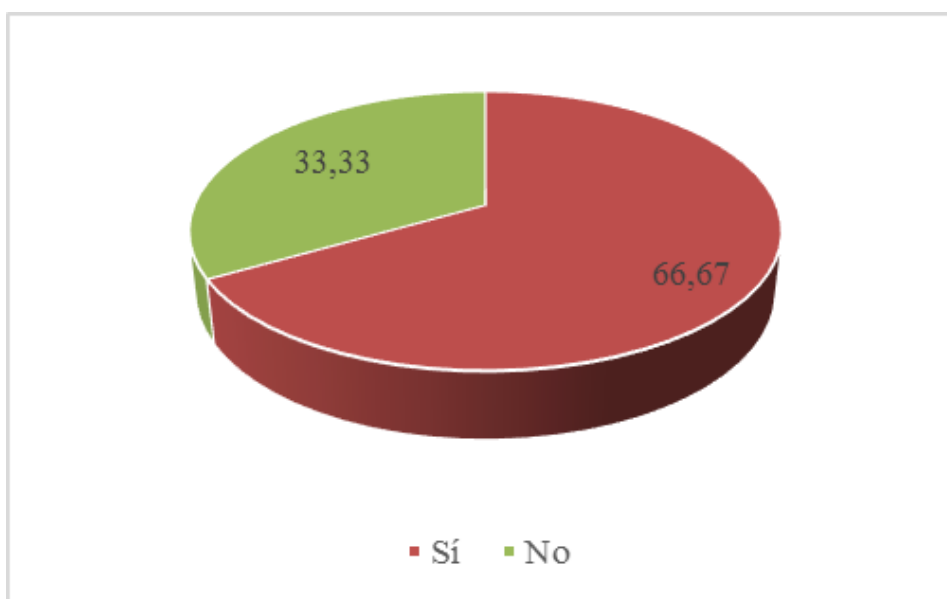


Gráfico 2 Distribución departamental

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

Análisis e interpretación de la pregunta N°2

El 66,67% consideran que la distribución departamental es adecuada, sin embargo para un 33,33 existen falencias en la distribución departamental, podría decirse que existen áreas mal asignadas poco perceptibles para lo cual debería establecerse un consenso.

Pregunta N°3

¿Se llevan registros adecuados de las actividades que se realizan?

Tabla 8 Registros por actividad

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	3	25
2	No	9	75
Total		12	100

Fuente: Lubricita

Elaborado por: Katy Hugo

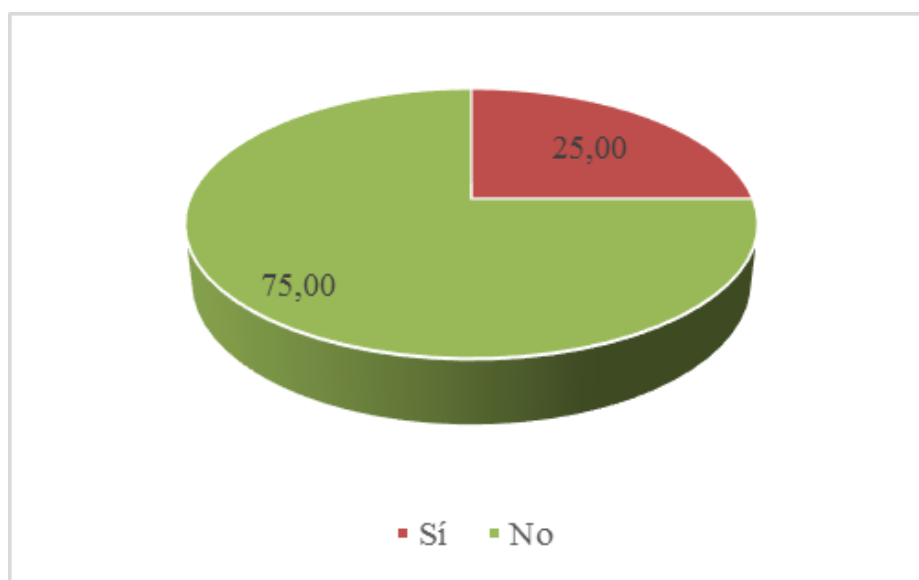


Gráfico 3 Registros por actividad

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

Análisis e interpretación de la pregunta N°3

El 75% de los resultados indican que el registro de las actividades que se llevan son deficientes, podría decirse incluso que es probable que dichos registros no existan, pasando a ser solamente unos apuntes momentáneos que se desechan fácilmente al final de cada jornada laboral.

Pregunta N°4

¿Se cumple con las políticas internas de la Empresa?

Tabla 9 Cumplimiento de políticas internas

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	2	16,67
2	No	10	83,33
Total		12	100

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

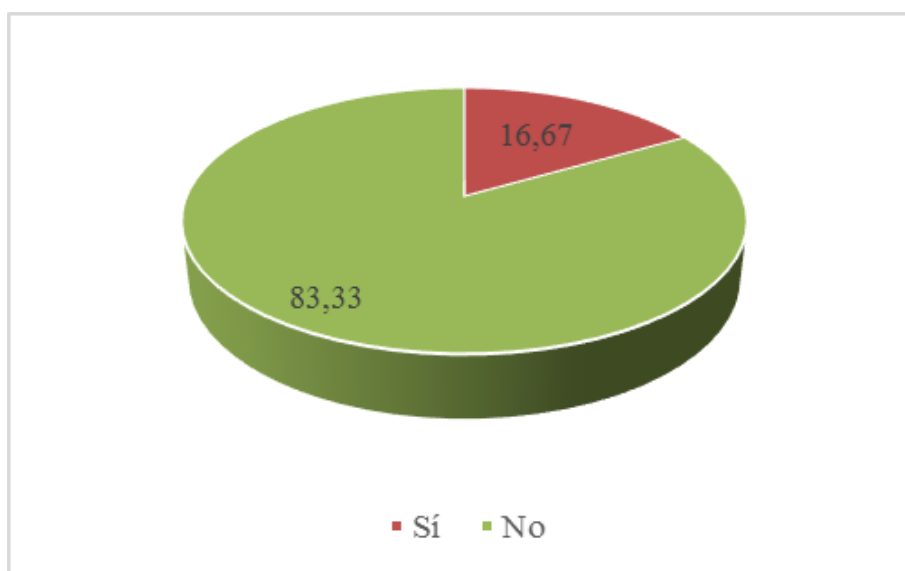


Gráfico 4 Cumplimiento de políticas internas

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

Análisis e interpretación de la pregunta N°4

El 83,33% de los encuestados dicen que no se cumplen las políticas internas establecidas por la Empresa, a lo que se puede decir que las políticas establecidas son poco relevantes, están mal estructuradas o que a su vez no existen controles que exijan el cumplimiento a razón de lo cual se hace caso omiso.

Pregunta N°5

¿Existen medidas inmediatas que permitan la recuperación de errores en las actividades?

Tabla 10 Medidas de recuperación de errores

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	1	8,33
2	No	11	91,67
Total		12	100

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

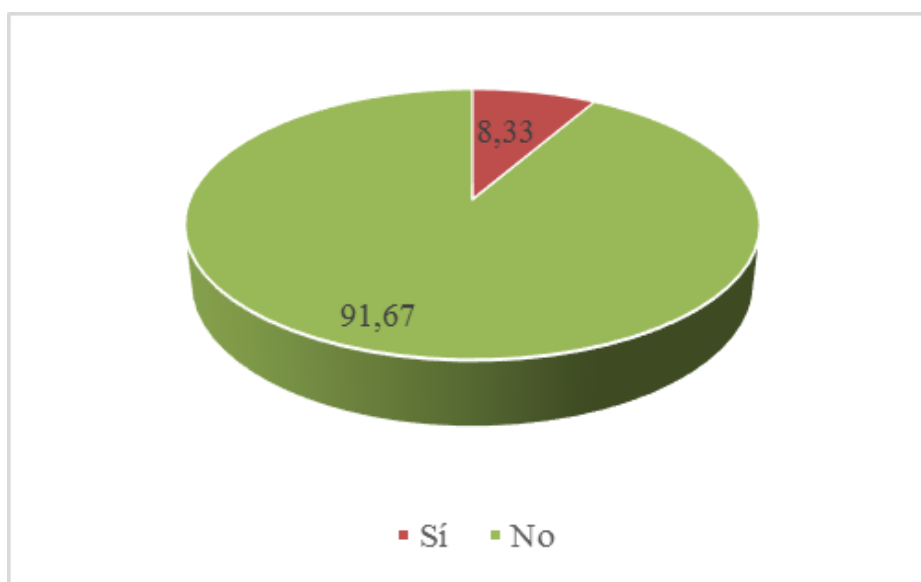


Gráfico 5 Medidas de recuperación de errores

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

Análisis e interpretación de la pregunta N°5

El 91,67% consideran que no existen medidas de rescate en las actividades comerciales y económicas que mantiene la empresa, la empresa es vulnerable y mantiene vacíos procedimentales que se encuentran a cargo de una sola persona que representa el 8,33%.

Pregunta N°6

¿Mantienen previstos controles con cierta periodicidad?

Tabla 11 Periodicidad de auditorías

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	0	0
2	No	12	100
Total		12	100

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo



Gráfico 6 Periodicidad de auditorías

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

Análisis e interpretación de la pregunta N°6

Se comprueba con un 100% la necesidad de los controles al no disponer de auditorías con cierta periodicidad que permitan mantener una idea de cómo está la empresa y de la probabilidad que existe para tomar una u otra acción que permita recuperarla o reestructurarla

Pregunta N°7

¿Se hace el seguimiento correspondiente que permita controlar y mejorar la administración?

Tabla 12 Seguimiento y control

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	3	25
2	No	9	75
Total		12	100

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

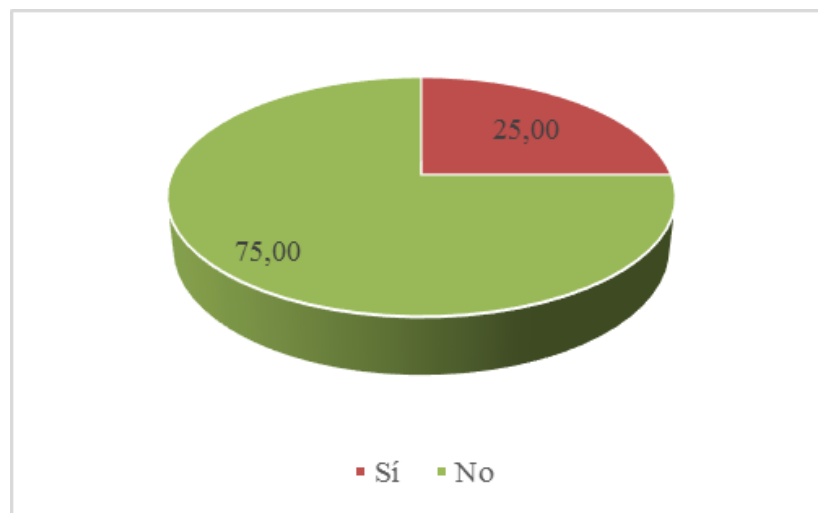


Gráfico 7 Seguimiento y control

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

Análisis e interpretación de la pregunta N°7

El 75% de las encuestas consideran que un control y seguimiento de las actividades mientras que un 25% consideran que si lo hay, esto refleja la falta de presión y liderazgo para el cumplimiento de las actividades en la manera correcta, es decir existe un desorden administrativo.

Pregunta N°8

¿Existe algún sistema establecido para adquisiciones e inversiones?

Tabla 13 Adquisiciones e inversiones

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	5	41,67
2	No	7	58,33
Total		12	100

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

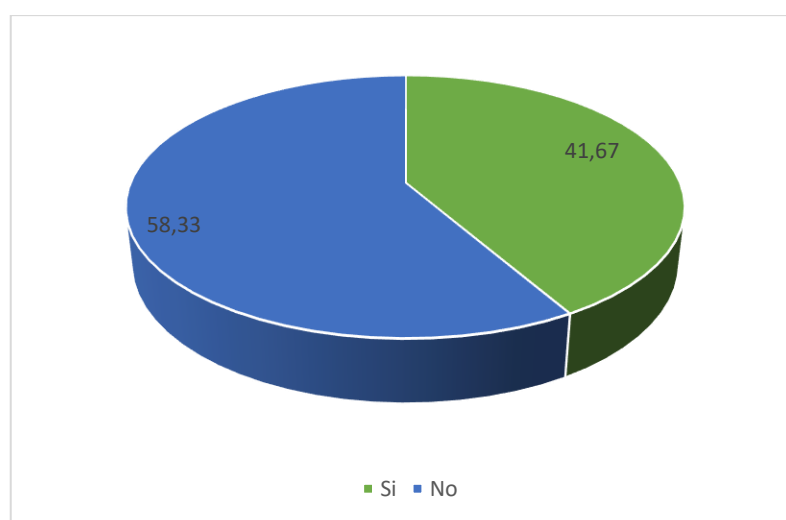


Gráfico 8 Adquisiciones e inversiones

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

Análisis e interpretación de la pregunta N°8

Para el 58,33% la empresa no mantiene un sistema establecido para adquisiciones e inversiones, mientras que para el 41,67% la empresa si mantiene un sistema establecido con ese fin específico. La empresa según más de la mitad no maneja un sistema de compras e inversiones programado, parecería que se realiza al azar sobre las cantidades que se visualizan y aquello que podría ser útil en su momento.

Pregunta N°9

¿Existe algún registro permanente de las actividades que desarrolla la empresa?

Tabla 14 Registro de actividades

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	7	58,33
2	No	5	41,67
Total		12	100

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

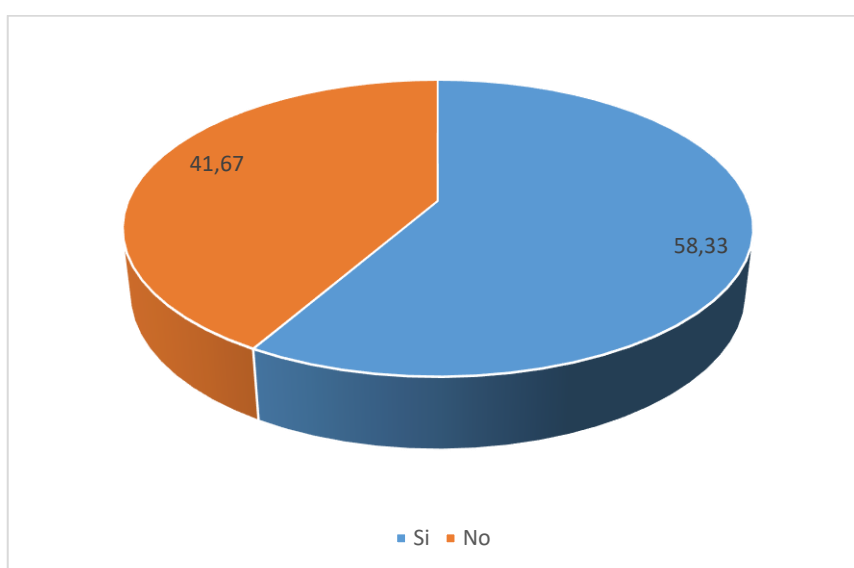


Gráfico 9 Registro de actividades

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

Análisis e interpretación de la pregunta N°9

Para el 58,33% si existen registros de las actividades que la empresa desarrolla, mientras que para el 41,67% la empresa no mantiene registros de este tipo. Todas las actividades que realiza la empresa de una u otra forma llevan registros, quizás por la obligación de presentar los informes a rentas, pero también es considerable el grupo que consideran que no se lleva controles podría ser que en determinadas áreas no lo consideran relevante.

Pregunta N°10

¿Considera que deban existir controles en las actividades que la empresa realiza?

Tabla 15 Control de actividades

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	9	75
2	No	3	25
Total		12	100

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

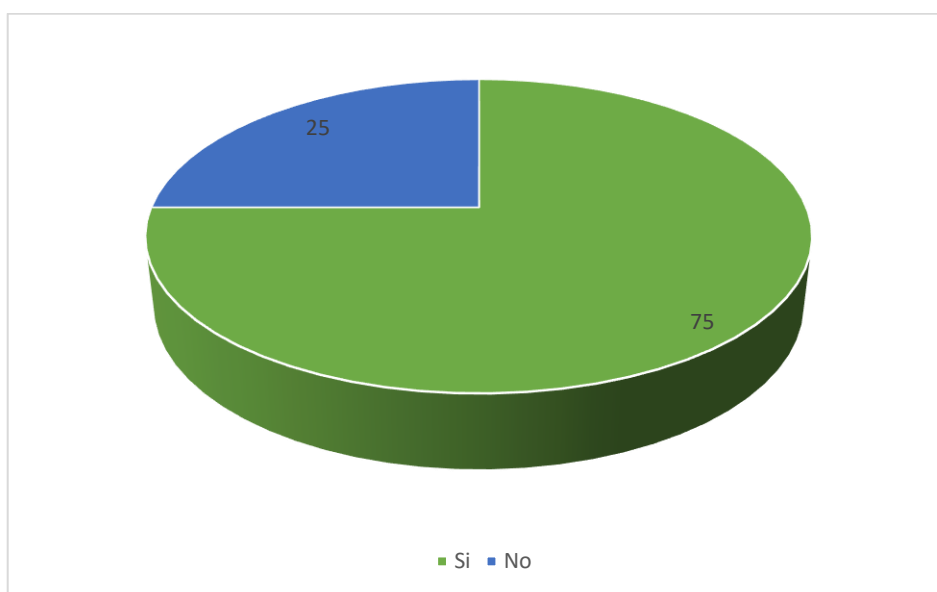


Gráfico 10 Control de actividades

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

Análisis e interpretación de la pregunta N°10

El 75% consideran que deben existir controles sobre las actividades que la empresa realiza, mientras que el 25% restante no lo consideran así. Se refleja la necesidad en los controles sobre las actividades para la mayoría quienes están conscientes de fallos procedimentales en la administración.

Pregunta N°11

¿Considera que la empresa tiene objetivos que se han ido cumpliendo?

Tabla 16 Cumplimiento de objetivos

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	2	16,67
2	No	10	83,33
Total		12	100

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

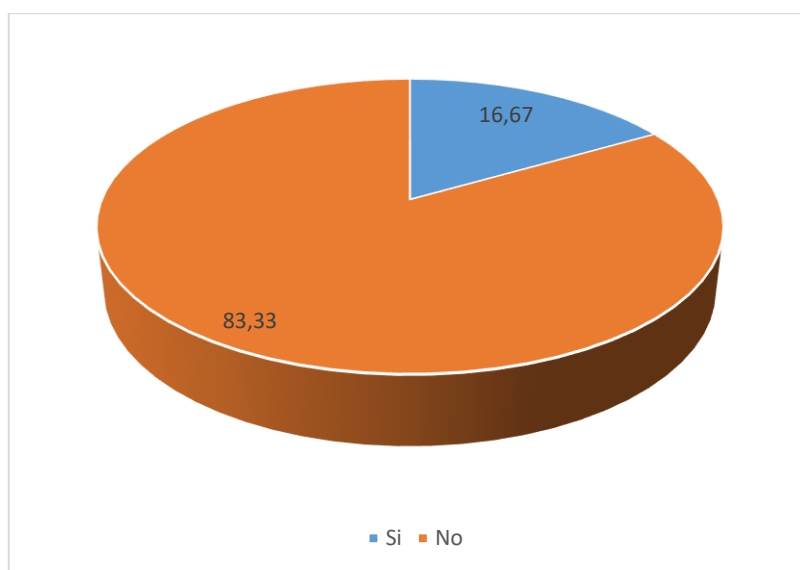


Gráfico 11 Cumplimiento de objetivos

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

Análisis e interpretación de la pregunta N°11

El 83,33% considera que no se han ido cumpliendo los objetivos de la empresa, mientras que el 16,67% mantiene que si se han cumplido los objetivos de la empresa. Se puede considerar aspectos como el que la empresa no tiene definidos o están mal formulados sus objetivos, pero puede ser también que no son sociabilizados, lo que opaca su panorama como una empresa competitiva.

Pregunta N°12

¿Mantiene la empresa controles que permitan identificar las necesidades departamentales y operativas?

Tabla 17 Identificar necesidades

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Si	8	66,67
2	No	4	33,33
Total		12	100

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

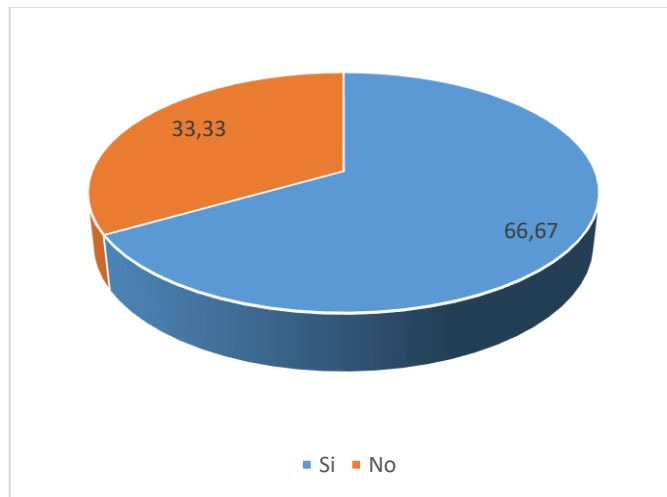


Gráfico 12 Identificar necesidades

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Katy Hugo

Análisis e interpretación de la pregunta N°12

El 66,67% de la población dicen que la empresa si mantiene controles que permitan identificar las necesidades departamentales y operativas, sin embargo un 33,33% dicen lo contrario. Al ser la tercera parte un grupo muy representativo en cuanto a su opinión sobre los controles podría suponer que no están bien llevados, presentado inconformidades que debido a registros erráticos o errores procedimentales.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Una vez realizadas las encuestas y entrevistas se verifica que la auditoría de gestión mejora la gestión integral de la empresa futura para decisiones en función de resultados, se fundamenta en las preguntas aplicadas.

Como resultantes en la aplicación de las preguntas sobre controles y registros (preguntas 3; 4; 6; 9; 10; 12) se obtuvo que la desorganización interna debido a la falta de controles empieza con el incumplimiento de las políticas internas, registros inadecuados llevados a medias, la falta periódica de controles hace que el mismo personal solicite que se los haga y que se mejoren no solo orientándolo a identificar necesidades sino también a dar soluciones administrativas y organizacionales.

Respecto del modelo administrativo (preguntas 1; 2; 5; 7; 8; 11) se obtuvo que el producto está mal dispuesto, haciendo difícil su alcance, mantiene una distribución departamental a la cual podría decirse es aceptable pero se la debe mejorar, no mantiene medidas emergentes de ningún tipo, no se hace un seguimiento para mejorar también el proceso administrativo, manteniendo sistemas de adquisiciones e inversiones programados y debidamente estudiados para mejorar la rentabilidad de la empresa, así no solo se centraría en identificar necesidades de momento sino en avizorar todo un modelo administrativo que le permita a la empresa manejar con responsabilidad y orden, sustentando sus decisiones en informes que clarifican su situación económica y productiva.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Lubricita Es una empresa comercializadora de lubricantes, refrigerantes, y productos de limpieza para todo tipo de vehículos automotores, su dueño el señor Jorge Paredes en su relación con propietarios de unidades de transporte identifico necesidades a satisfacer para el mantenimiento vehicular, decidiendo así promover la comercialización de todo cuanto concierne al mantenimiento de vehículos

Ventas por mayor y menor de accesorios partes y piezas de vehículos automotores

Mantenimiento de vehículos automotores: lavado, lubricación.

MISIÓN

Somos una empresa especializada en el mantenimiento de vehículos y maquinaria, comprometida con la solución integral de los requerimientos y necesidades de nuestros clientes para lo cual contamos con el Talento Humano, la infraestructura y tecnología de alta calidad, sin descuidar la responsabilidad social y el compromiso con el medio ambiente.

VISIÓN

Alcanzar un posicionamiento competitivo que le permitan liderar el mercado regional y con proyección nacional, a través de una imagen corporativa que refleje la excelencia en el servicio hacia nuestros clientes.

VALORES INSTITUCIONALES

- Honestidad
- Confiabilidad
- Cumplimiento
- Servicio
- Profesionalismo

Con sus valores institucionales establecidos pretende ser una empresa integra en la calidad de la atención y el servicio a sus clientes, asumiendo compromisos con responsabilidad y garantía que respalden su gestión en el tiempo.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

Incrementar la rentabilidad de la Empresa Lubricita, a través de una reorganización Administrativa y Financiera que permita alcanzar los objetivos planteados.

Establecer los presupuestos adecuados y verificar su cumplimiento mediante indicadores de Gestión.

Mejorar la imagen corporativa de la empresa que permita alcanzar un posicionamiento sustentable en el mercado regional y nacional.

Utilizar correctamente los recursos tanto humano, económico y material con los que dispone la empresa para optimizar su uso y evitar desperdicios.

Definir las funciones, tareas y obligaciones de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Determinar con exactitud los procesos que se desarrollan en las diferentes áreas o departamentos según la estructura organizacional de la empresa.

Implementar sistemas de control interno para los directivos y empleados de la empresa.
Evaluar periódicamente a todo el personal administrativo y operativo de la empresa, con el objeto de establecer correctivos en sus actividades.

Desarrollar planes y programas de capacitación y motivación que permitan alcanzar una mejora continua, sostenible en el tiempo

ENTE AUDITADO	Lubricita Ambato
----------------------	------------------

DIRECCIÓN	Ciudadela Ingahurco, en la intersección de la av. Las Américas Y la calle Gonzales Suarez, frente al Multiplaza
NATURALEZA DEL TRABAJO	Auditoria de Gestión
PERIODO	2014

Fuente: Lubricita

Elaborado por: Katy Hugo

ARCHIVO PERMANENTE

ÍNDICE

N°	ARCHIVO PERMANENTE	
1	Carta de compromiso para el desarrollo de la auditoria	CP
2	Convenio de Cooperación Mutua	CCM
3	Notificación de inicio de auditoria	NIA
4	Solicitud de información	SI

Fuente: Lubricita

Elaborado por: Katy Hugo

4.1.1 Carta de compromiso para el desarrollo de la auditoría

CP 1/1

Ambato, 17 de Noviembre del 2015

Sr. Oscar Paredes

GERENTE PROPIETARIO DE LUBRICADORA LUBRICITA

Presente.-

De mi consideración;

Me dirijo a usted para manifestarle que se presentó en meses anteriores la solicitud para realizar la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA LUBRICITA DE LA CIUDAD DE AMBATO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014, misma que fue aceptada, en virtud de lo acordado se inició el trabajo coordinado con la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, una vez concluida la parte teórica y cumplidos los requisitos previos se ha planificado ponerlo en práctica.

Para lo cual solicito la correspondiente autorización para que el personal brinde la colaboración y las facilidades para la realización del trabajo presentando los documentos que sean requeridos en su momento.

La aplicación de la presente auditoria permitirá evaluar el uso de los recursos, permitiendo avizorar soluciones que mejoran la Gestión Administrativa.

En consecuente se procede con la firma de un convenio de cooperación mutua entre Lubricadora Lubricita y la SPOCH para la libre ejecución de la auditoria

Anticipando agradecimientos por la colaboración se suscribe

Atentamente;

Egresada: Katy Hugo

4.1.2 Convenio de cooperación mutua

CCM 1/3

En el cantón Ambato, hoy 17 de noviembre de 2015, comparecen: por una parte la empresa lubricadora Lubricita, a través de su representante el Sr. Oscar Paredes a quien para efectos del presente convenio se le denominara el cliente o LUBRICITA y por otra la Ing. María Elena Espín tutora del trabajo titulación de la Srta. Katy Hugo, estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a quien de aquí en adelante se le denominara como TUTOR.

El presente convenio de colaboración mutua se celebrara entre las partes bajo las siguientes clausulas.

PRIMERA: ANTECEDENTES

- a) La señorita Katy Hugo, egresada en Contabilidad y Auditoría de la Escuela Politécnica de Chimborazo solicito a LUBRICITA colaborar con el trabajo investigativo previo a la obtención del título de licenciada en Contabilidad y Auditoria
- b) Una vez aprobada la parte inicial de la investigación se solicitara a la LUBRICITA autorizar la ejecución del trabajo de Auditoría
- c) La señorita Katy Hugo, una vez realizados los trabajos preliminares respecto de la Auditoría en cuestión, precisa de aplicar en lugar donde se producen los hechos

SEGUNDO: OBJETO

El presente convenio tiene como objeto realizar la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA LUBRICITA DE LA CIUDAD DE AMBATO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

TERCERO: OBLIGACIONES DE LAS PARTES

- a) Otorgar todas las facilidades a la señorita Katy Hugo egresada de la ESPOCH y autora del trabajo de titulación para ejercer la Auditoría en cuestión;

Autorizar a las diferentes áreas de Lubricita entregar la información necesaria a la señorita Katy Hugo para cumplir con su trabajo de titulación

DEL TUTOR Y LA SEÑORITA KATY HUGO:

- Organizar el trabajo investigativo con los servidores involucrados para la obtención de información inherente al trabajo de titulación
- Aplicar la Auditoria de Gestión a los procesos habilitantes, clave del área administrativo financiera
- Guardar la reserva pertinente de la información proporcionada y devolver cuando el trabajo haya culminado
- Entregar al termino un informe con las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo realizado en LUBRICITA
- Preparar el informe y comunicar los resultados ante todos los involucrados

CUARTA: DURACIÓN

El tiempo estimado de duración es de cuatro días a partir de la fecha de autorización.

QUINTA: CONFIDENCIALIDAD

Toda la información administrativa, financiera, legal, y personal de LUBRICITA, se consideran confidenciales, deben mantenerse bajo estricta reserva, sin embargo esta obligación no se aplica a que este a disponibilidad publica o que se pueda obtener por terceros. Se obliga a mantener discreción en conceptos o técnicas relacionados con manejo de datos desarrollados por el mismo

SEXTA: AUDITORIA DEL TRABAJO

La autoría del trabajo realizado es de propiedad exclusiva de la Srta. Katy Hugo, autorizando y facultando a LUBRICITA haga uso a conveniencia de sus intereses como empresa, sin que pueda servir como fuente de reclamos.

SEPTIMA: COMPENSACIÓN

CCM 3/3

Debido a que el trabajo Auditoría de Gestión a desarrollarse es con el propósito de cumplir con el requisito para la titulación de la Srta. Katy Hugo en la Escuela de Contabilidad y Auditoría de Escuela Politécnica del Chimborazo FADE-ESPOCH, no se establece ninguna compensación económica, pero se solicita la completa colaboración y facilidades por parte del personal de la institución para acceder a la respectiva información a fin de evaluar el área indicada; y por su parte la beneficiaria entregara un ejemplar de su trabajo Facultando su uso conforme lo establecido en la cláusula tercera.

En constancia los comparecientes firman tres ejemplares de igual tenor en el cantón Ambato a los 17 días del mes de noviembre del 2015

Sr Oscar Paredes
Gerente propietario

Ing. María Elena Espín
Directora de titulación

4.1.3 Notificación de inicio de examen

NIA 1/1

Ambato, 17 de Noviembre del 2015

Sección: Auditoría

Asunto: NOTIFICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN

**PERSONAL DE LUBRICITA LOCAL PRINCIPAL EN AV. LAS AMERICAS Y
GONSÁLEZ SUAREZ**

De mi consideración:

Mediante un cordial saludo me permito comunicar el inicio de la auditoria de gestión para el periodo fiscal 2014 del local principal de LUBRICITA, el que corresponde a un trabajo investigativo previo a la obtención del Título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría a fin de determinar el uso de los recursos y los resultados obtenidos.

Anticipo agradecimientos a la colaboración en el desarrollo de la auditoría.

Atentamente.

Katy Hugo

Egresada – Escuela de Contabilidad y Auditoría

Atentamente.

Ing. María Elena Espín

TUTOR DE LA AUDITORÍA

4.1.4 Solicitud de información

SI 1/1

Ambato, 17 de Noviembre del 2015

Sr. Oscar Paredes

GERENTE PROPIETARIO DE LUBRICADORA LUBRICITA

Presente.-

Asunto: Solicitud de información

Por medio de la presente solicito se sirva facilitar la siguiente información:

Misión visión institucional

Copia de la planificación de la institución

Estructura organizativa de las diferentes coordinaciones

Copia de orgánico funcional o manual de funciones

Expedientes actualizados con información historial del puesto

Listado del personal del nivel de apoyo

Requisitos considerados para evaluar desempeño

Plan anual de capacitación

Resultados de la evaluación al personal en el año 2013

Manuales reglamento procedimientos, disposiciones y demás en administración de personal

Listado de funcionarios principales.

NOTA: Se solicita esta información con corte del 1ro al 31 de Diciembre del 2014, periodo de alcance de la presenta auditoría.

Atentamente.

Katy Hugo

EGRESADA ESPOCH, AUDITOR

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA LUBRICITA DE LA CIUDAD DE
AMBATO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

ÍNDICE ARCHIVO CORRIENTE

ÍNDICE	SIGNIFICADO	N°
PA1	Preliminares de la Auditoria	1
CNI	Cédula Narrativa Inicial o de visita previa	1
CCL	Cédula de Conocimiento Integral de Lubricita	9
EIG	Entrevista de Información General	1
MMP	Memorándum de Planificación Preliminar	2
HM	Hoja de Marcas	1
PPA	Planificación del Programa de Auditoria:	1
ECI	Evaluación del Control Interno por Componentes	5
MPCI	Matriz de Ponderación del Cuestionario Interno	1
ICI	Informe del Control Interno	5
MPE	Memorando de Planificación Especifica	2
EPA	Ejecución del Programa de Auditoria	1
EPA 1 NP	Narrativa de Procesos	8
EPA 2 F	Flujograma del Proceso	3
EPA 3 HH	Hoja de hallazgos	6
PA	Programa de Auditoria	1
AG	Borrador del Informe	5
CI	Comunicación de la lectura del borrador del Informe	1
ACR	Acta de Comunicación de Resultados	1

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

4.2 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

PA 1/1

ENTIDAD: Lubricita

PERÍODO: Del 1ero de Enero al 31 de Diciembre del 2014

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

OBJETIVO: Obtener Información necesaria para conocer las actividades de Lubricita

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO

Tabla 18 Programa de Auditoría Fase I

N°	DESCRIPCIÓN	Ref. PT	Realizado por:	Fecha
1	Realizar una visita previa a las instalaciones de Lubricita y elaborar una Cédula narrativa	CNI 1/1	K.H.	17/11/2015
2	Elaborar una Cédula narrativa de Lubricita sobre su 1) creación, 2) Actividades y 3) subsistemas	CCI 1/9	K.H.	17/11/2015
3	Preparar una entrevista con el Gerente General de Lubricita	EGGL	K.H.	17/11/2015
4	Elaborar el memorándum de Planificación preliminar	MPP	K.H.	17/11/2015
5	Elaborar la hoja de Marcas de la Auditoría de Gestión	HM	K.H.	17/11/2015

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

CÉDULA DE VISITA PREVIA A LAS INSTALACIONES

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE VISITA: 18 de Noviembre del 2015

CNI 1/1

OBJETIVO DE LA VISITA: Conocimiento general de la empresa

NARRATIVA

Tabla 19 Cédula de Visita Previa

En la visita inicial se apreció que el personal llega con cierto retraso, la entrada se registra en base a registro de firma, el encargado de la llaves y la apertura del local tampoco llega a tiempo, el registro de llegada toma su tiempo debido a que una persona controla la hora de ingreso mientras la recoge la firma de uno en uno para posterior acceder a ocupar su puesto de trabajo.

El local principal de Lubricita se halla ubicado en la ciudadela ingahurco, Av. Las Américas, frente al Multi-plaza

Las áreas que componen la empresa no mantienen identificación excepto caja y gerencia.

Las relaciones interpersonales entre quienes trabajen en la empresa son muy llevaderas dejando notar apoyo y compañerismo.

El personal usa el distintivo que lo identifica como personal de Lubricita, lo que facilita al cliente ubicar a alguien que le proporcione ayuda en sus requerimientos.

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LUBRICITA

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE VISITA: 18 de Noviembre del 2015

CCL 1/9

OBJETIVO DE LA VISITA: Conocimiento general de la empresa

NARRATIVA

Tabla 20 Cédula Narrativa

a) DATOS DE LA ENTIDAD	
RAZÓN SOCIAL:	Lubricita
FECHA DE CREACIÓN:	29/01/2003
ACTIVIDAD ECONOMICA:	Comercializadora al por mayor y menor de lubricantes, accesorios, partes, y piezas de vehículos automotores
REPRESENTANTE LEGAL:	Paredes Cevallos Oscar Damián
DIRECCIÓN:	Ciudadela Ingahurco, en la intersección de la av. Las Américas Y la calle Gonzales Suarez, frente al Multiplaza.
CANTÓN:	Ambato
PROVINCIA:	Tungurahua
TELÉFONO: 032826356	Celular: 0998320307
Correo Electrónico Email:	oscarparedes@lubricita.com
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a Viernes 10:00 a 13:00 – 14:00 a 19:00
b) CONOCIMIENTO DEL SECTOR	
<p>Ingahurco se encuentra al sur de la ciudad es un sector de alta circulación vehicular, al mantenerse en un sector netamente comercial donde se existen escuelas colegios estaciones de vehículos públicos y privados, centros de comercialización, patios de comidas y más, brinda oportunidades amplias para la comercialización de cualquier tipo de productos, Lubricita se encuentra en la av. Las Américas que es uno de los accesos principales al sector y está frente al comercial Multiplaza, lo que le da una ventaja respecto de la ubicación y las necesidades de quienes transitan por el sector y llegan a tener necesidades para el mantenimiento y buen funcionamiento de sus vehículos.</p>	

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LUBRICITA

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE VISITA: 18 de Noviembre del 2015

CCL 2/9

OBJETIVO DE LA VISITA: Conocimiento general de la empresa

NARRATIVA

Tabla 21 Cédula Narrativa

1.- COMPETENCIAS

Según lo establece la ley en los diferentes permisos otorgados a la empresa determina la actividad económica a desarrollar como comercializadora según el Código Tributario

Art. 9.- Gestión tributaria.- La gestión tributaria corresponde al organismo que la ley establezca y comprende las funciones de determinación y recaudación de los tributos, así como la resolución de las reclamaciones y absolución de las consultas tributarias.

Art. 25.- Contribuyente.- Contribuyente es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador según la ley, deba soportar la carga tributaria, aunque realice su traslación a otras personas.

Art. 96.- Deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;

b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;

c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,

e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LUBRICITA

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE VISITA: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO DE LA VISITA: Conocimiento general de la empresa

CCL 3/9

NARRATIVA

Tabla 22 Cédula Narrativa

2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

Art. 97.- Responsabilidad por incumplimiento.- El incumplimiento de deberes formales acarreará responsabilidad pecuniaria para el sujeto pasivo de la obligación tributaria, sea persona natural o jurídica, sin perjuicio de las demás responsabilidades a que hubiere lugar.

Amparados en la constitución de la República del Ecuador según los artículos:

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

Art. 337.- El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica.

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LUBRICITA

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE VISITA: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO DE LA VISITA: Conocimiento general de la empresa

CCL 4/9

NARRATIVA

Tabla 23 Cédula Narrativa

2.- Ubicación Geográfica y Localización

El local principal de Lubricita objeto de esta auditoría se halla ubicado en:

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: La Merced

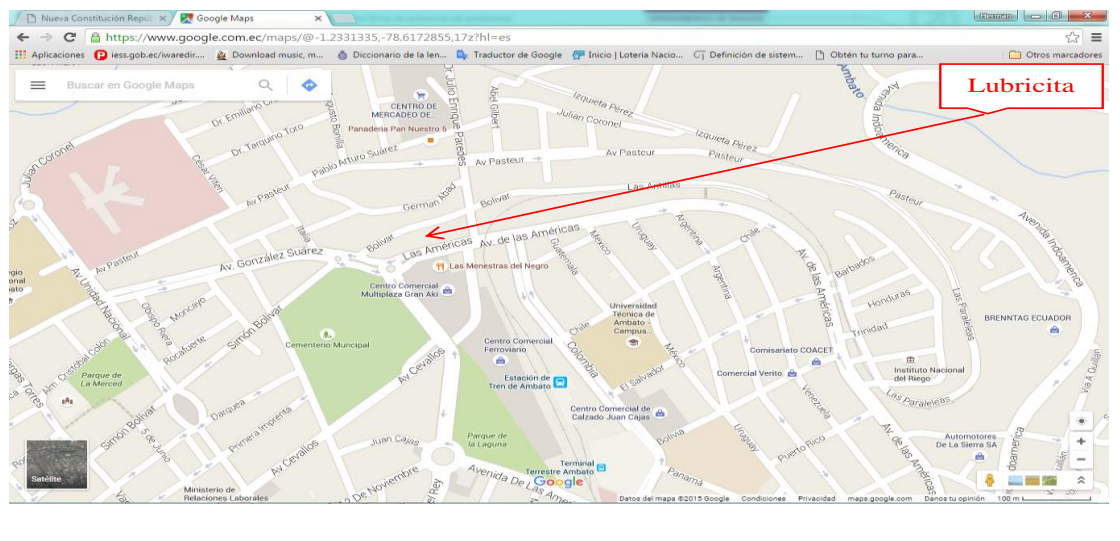
Barrio: Ingahurco

Calle Principal: Av. Las Américas

Calle secundaria: Av. González Suarez

Referencia: Multiplaza al frente

Ubicación Satelital por referencia: <https://goo.gl/maps/4FFTM4NQBWC2>



Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LUBRICITA

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE VISITA: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO DE LA VISITA: Conocimiento general de la empresa

CCL 5/9

NARRATIVA

Tabla 24 Cédula Narrativa

4.- ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL

1 Lubricita

1.1 La junta directiva

Son funciones de la junta Directiva:

- Reunirse periódicamente una vez al mes o cuando se considere necesario para resolver asuntos que afecten directamente el funcionamiento de la empresa.
- Nombrar de entre sus miembros o de manera externa de ser el caso, requerimiento o necesidad al Gerente General de la empresa
- Analizar y evaluar los informes, reportes y balances presentados por la gerencia general para su discusión y aprobación.
- Aprobar y autorizar gastos, inversiones y negociaciones que superen los 10.000 dólares.

1.1.1 Gerencia General

IDENTIFICACIÓN:

Área a la que pertenece:	Administrativa
Nombre de puesto:	Gerente General
Cargo del jefe directo:	Junta Directiva
Número de personas a cargo:	Todo el personal

RESUMEN DEL CARGO:

El Gerente General actúa como representante de la empresa en temas de negociación, fija las políticas operativas, estrategias administrativas y de calidad en base a los parámetros estadísticos y proyecciones económicas estableciendo presupuestos de ventas fijados conjuntamente con el área comercial.

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LUBRICITA

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE VISITA: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO DE LA VISITA: Conocimiento general de la empresa

CCL 6/9

NARRATIVA

Tabla 25 Cédula Narrativa

1.1.1.1 Auxiliar General

IDENTIFICACIÓN:

Área a la que pertenece: Administrativa

Nombre de puesto: Auxiliar General

Cargo del jefe directo: Gerente General

Número de personas a cargo: Ninguna RESUMEN DEL CARGO:

La persona a cargo del puesto de auxiliar general dará soporte a toda la organización y a cada una de sus áreas en especial al área financiera, contable y comercial. Reportará directamente a la Gerencia sobre cualquier observación que afecte directa o indirectamente el buen funcionamiento de la empresa.

1.1.1.2 Jefe de Almacén

IDENTIFICACIÓN:

Área a la que pertenece: Administrativa

Nombre de puesto: Jefe de Almacén

Cargo del jefe directo: Gerente General

Número de personas a cargo: 2

RESUMEN DEL CARGO:

Es responsable de la apertura y cierre del almacén, de su imagen, aseo y presentación así como del personal a su cargo, controlar el inventario y la bodega a su cargo así como también el cuadro y control de caja, brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LUBRICITA

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE VISITA: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO DE LA VISITA: Conocimiento general de la empresa

CCL 6/9

NARRATIVA

1.1.1.3 Jefe de Patio

IDENTIFICACIÓN:

Área a la que pertenece: Administrativa
 Nombre de puesto: Jefe de Patio
 Cargo del jefe directo: Gerente General
 Número de personas a cargo: 4

RESUMEN DEL CARGO:

Es responsable de la apertura y cierre de las instalaciones del Autoservicio, de su imagen, aseo y presentación así como del personal a su cargo, controlar el inventario y la bodega a su cargo así como también el cuadro y control de caja, brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes, con el objeto de lograr su satisfacción y lealtad consolidando ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

1.1.1.2.1 Ventas – Caja 1

IDENTIFICACIÓN:

Área a la que pertenece: Comercial
 Nombre de puesto: Ventas-Caja 1
 Cargo del jefe directo: Jefe de Almacén-Patio
 Número de personas a cargo: Ninguna

RESUMEN DEL CARGO:

Es responsable de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad
 Su principal función es la de recaudar los valores

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA UNIDAD

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE VISITA: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO DE LA VISITA: Conocimiento general de la empresa

CCL 7/9

NARRATIVA

1.1.1.2.2 Ventas – Caja 2

IDENTIFICACIÓN:

Área a la que pertenece: Comercial

Nombre de puesto: Ventas-Caja 2

Cargo del jefe directo: Jefe de Almacén-Patio

Número de personas a cargo: Ninguna

RESUMEN DEL CARGO:

Su principal función es recaudar valores que ingresan por concepto de ventas y servicios proporcionados manteniendo la cordialidad con los clientes, realizar cobros tanto en efectivo, cheques o con tarjetas de crédito, llevar un control estricto de los valores recaudados, su cuadre y depósito respectivo. **1.1.1.3.1 Operario 1**

IDENTIFICACIÓN:

Área a la que pertenece: Operativa

Nombre de puesto: Operario 1

Cargo del jefe directo: Jefe de Patio

Número de personas a cargo: Ninguna

RESUMEN DEL CARGO:

Realizar todas las actividades relacionadas con el mantenimiento de los diferentes tipos de vehículos que ingresan al Autoservicio, así como velar por el correcto funcionamiento de las instalaciones de la empresa en sus diferentes áreas, aseo y orden del lugar de trabajo, cuidado permanente de las herramientas y equipos de la empresa.

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LUBRICITA

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE VISITA: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO DE LA VISITA: Conocimiento general de la empresa

CCL 8/9

NARRATIVA

1.1.1.3.2 Operario 2

IDENTIFICACIÓN:

Área a la que pertenece: Operativa
Nombre de puesto: Operario 2
Cargo del jefe directo: Jefe de Patio
Número de personas a cargo: Ninguna

RESUMEN DEL CARGO:

Realizar todas las actividades relacionadas con el mantenimiento de los diferentes tipos de vehículos que ingresan al Autoservicio, así como velar por el correcto funcionamiento de las instalaciones de la empresa en sus diferentes áreas, aseo y orden del lugar de trabajo, cuidado permanente de las herramientas y equipos de la empresa.

1.1.1.3.3 Operario 3

IDENTIFICACIÓN:

Área a la que pertenece: Operativa
Nombre de puesto: Operario 3
Cargo del jefe directo: Jefe de Patio
Número de personas a cargo: Ninguna

RESUMEN DEL CARGO:

Realizar todas las actividades relacionadas con el mantenimiento de los diferentes tipos de vehículos que ingresan al Autoservicio, aseo y orden del lugar de trabajo, cuidado permanente de las herramientas y equipos de la empresa.

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LUBRICITA

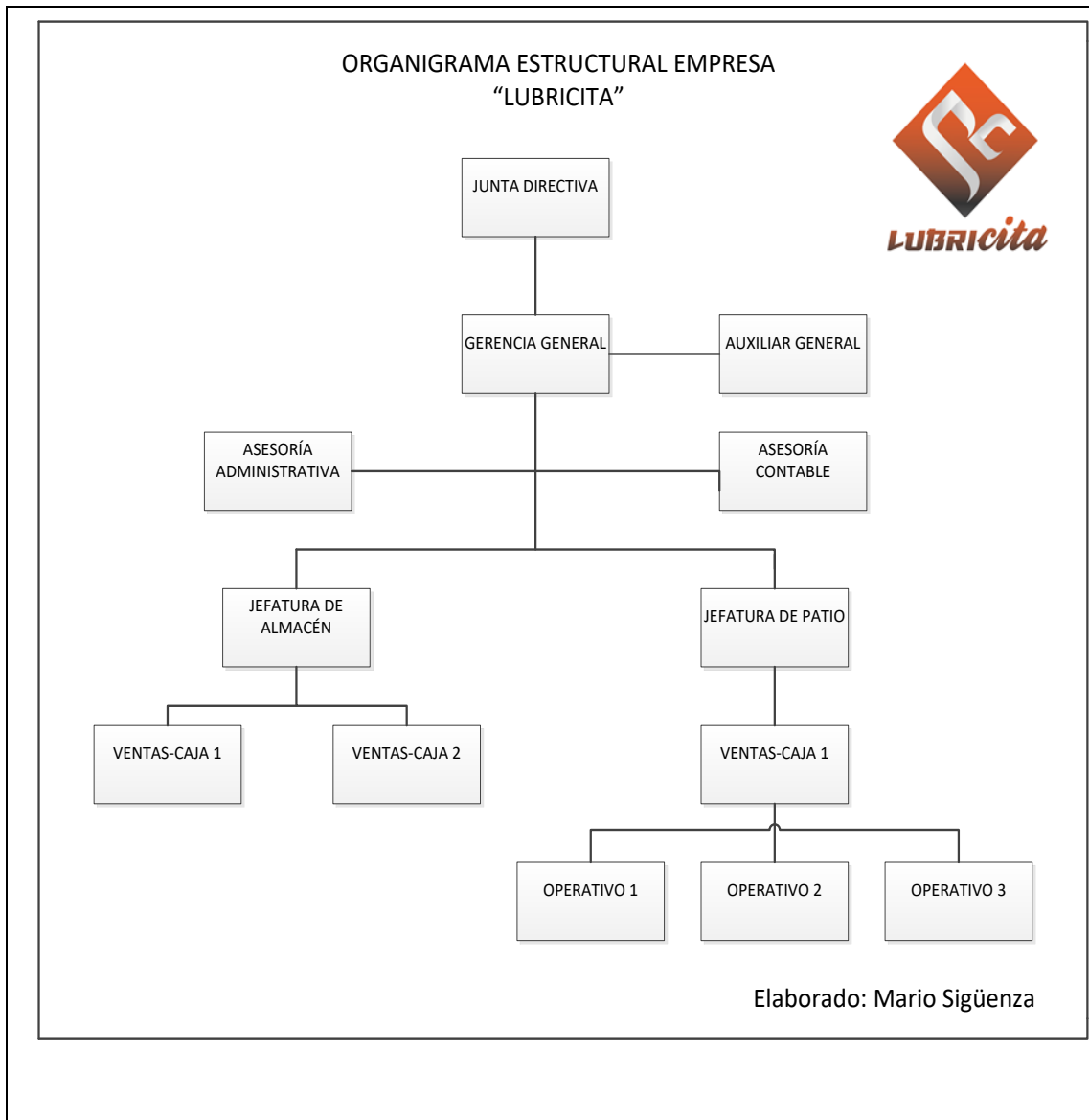
ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE VISITA: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO DE LA VISITA: Conocimiento general de la empresa

CCL 9/9

NARRATIVA



Fuente: Lubricita

Autor: Mario Sigüenza

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

4.2.1 Entrevista de Información General

EIG 1/1

Dirigido a: **Sr. Oscar Paredes**

Lugar: **Lubricita GG**

Cargo: **Gerente General**

Fecha: **19/11/2015**

Hora: **9:00 H**

Objetivo: **Identificar las necesidades de la empresa frente a las actividades que realiza**

1.- Considera que mantiene un esquema establecido para adquisiciones e inversiones
Diría que parcialmente, porque la empresa trabaja sobre inventarios y existen productos de fácil salida, lo que hace que tenga que invertir constantemente reduciendo las adquisiciones para hacer empresa, sin embargo con el modelo se ha crecido prueba de ello la extensión con servicio de lavado en un segundo local

2.- Existe algún registro permanente de las actividades que desarrolla la empresa
Seguro que sí, los registros son los que permiten determinar ciertas actividades importantes para la empresa

3.- Considera que deban existir controles en las actividades que realiza la empresa
Claro que sí, el control es el que mueve y genera el funcionamiento de esto, sin controles no sabría que se hace o que no se hace dentro de la empresa

4.- Considera usted que la empresa formula objetivos que se cumplen
Bueno la empresa como dije trabaja sobre inventarios, hay productos de mucha demanda, esto hace que las ventas según las necesidades de los clientes sean más altas en especial cuando entran en periodos de revisión y matriculación.

5.- Existen controles que permitan identificar las necesidades departamentales y operativas

Si, si existen controles, más visuales, se hacen recorridos por las áreas operativas tomando muestras de la eficiencia del personal en sus actividades, y si se detectan algunas irregularidades se procede a un llamado de atención por escrito para dejar sentado el error

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

4.2.2 Análisis de la Estructura Interna

AEI 1/2

Ambato, 22 de Noviembre del 2015

Sr. Oscar Paredes

Gerente General de Lubricita

Presente

Una vez realizado el recorrido por las instalaciones de la empresa Lubricita en la tienda central se procede a la revisión y análisis de la visión, misión y estructura empresarial, donde se definen errores a los que se precisa darlos un sentido de mejora.

ANÁLISIS

Misión:

Somos una empresa especializada en el mantenimiento de vehículos y maquinaria, comprometida con la solución integral de los requerimientos y necesidades de nuestros clientes para lo cual contamos con el Talento Humano, la infraestructura y tecnología de alta calidad, sin descuidar la responsabilidad social y el compromiso con el medio ambiente.

¿Quiénes somos?

No define con claridad a que se dedica la empresa

¿Cuál es la finalidad de Lubricita?

Está comprometida con la solución integral pero no define el límite de la solución, la expectativa es demasiado amplia para el cliente

¿Para quién trabaja?

Trabaja para todas aquellas personas que disponen de vehículos y maquinarias que tienen problemas con su mantenimiento

¿Cómo se hará?

Con Talento Humano, Infraestructura y Tecnología de alta calidad

Visión:

AEI 2/2

Alcanzar un posicionamiento competitivo que le permitan liderar el mercado regional y con proyección nacional, a través de una imagen corporativa que refleje la excelencia en el servicio hacia nuestros clientes.

¿Qué se pretende alcanzar?

“Un posicionamiento competitivo” no define qué mercado como producto

¿Cómo se lo va a conseguir?

“A través de una imagen corporativa” no se define cual es esa imagen corporativa

¿En qué tiempo se hará realidad?

No define parámetros de cumplimiento a través del tiempo

Organigrama Estructural

El organigrama debe definir visualmente el nivel de dependencia y la relación departamental interna, para que las actividades fluyan con facilidad sin que haya confusiones o motivos de retraso

¿Cómo está definido?

Estructuralmente está definido como una Empresa, representada por un Gerente General, mantiene un orden jerárquico a nivel departamental de seis niveles, para una microempresa se debería reconsiderar

¿Qué debilidades se identifican?

Se visualizan dependencias directas, que a nivel de asesorías no es recomendable, mantiene actividades cruzadas entre ventas y caja que no atienden a un área contable

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

4.2.3 Nomenclatura Marcas de Auditoría

NMA 1/1

Tabla 28 Marcas de Auditoría

MARCA	SIGNIFICADO
@	Notas aclaratorias (Llamada de auditoría)
Σ	Sumatoria
√	Revisado o verificado
*	Hallazgo
∅	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
⊞	No reúne requisitos
O	No existe documentación
¢	Expedientes desactualizados - Operación Aritmética incorrecta
Ɔ	Documento mal estructurado
~	Falta de Proceso
Ω	Sustentado con evidencia

Fuente: Contraloría General del Estado - Manual de auditoría y Gestión

Autor: Katy Hugo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

4.3 FASE II: PLANIFICACIÓN

PPA 1/1

ENTIDAD: Lubricita

PERÍODO: Del 1ero de Enero al 31 de Diciembre del 2014

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

OBJETIVO: Evaluar el sistema de Control Interno de Lubricita

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tabla 29 Fase II del Programa de Auditoría

PROCEDIMIENTOS

Nº	DESCRIPCIÓN	Ref. PT	Realizado por:	Fecha
1	Evaluación de la empresa Lubricita según lo establece su reglamento Interno y las normativas que lo rigen ➤ Ambiente de Control ➤ Información y Comunicación ➤ Actividades de control ➤ Evaluación de Riesgos ➤ Supervisión	ECI 1 - 4H ECI 2 - 1H ECI 3 - 1H ECI 4 - 1H ECI 5 - 1H	KH KH KH KH KH	24/11/2015 24/11/2015 24/11/2015 24/11/2015 24/11/2015
2	Matriz de Ponderación	MP	KH	24/11/2015
3	Informe de Control Interno	ICI	KH	26/11/2015
4	Memorándum de Planificación Especifica	MPE	KH	27/11/2015

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

4.3.1 Evaluación del Control Interno por Componentes

ENTIDAD: Lubricita

ECI 1/5

PERÍODO: Del 1ero de Enero al 31 de Diciembre del 2014

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

OBJETIVO: Evaluar el sistema de Control Interno de Lubricita

COMPONENTE: Ambiente de Control

PROGRAMA DE AUDITORÍA

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existen planteados valores institucionales que exigen de su cumplimiento	1		La empresa mantiene una estructura básica en la que se definen valores
2	Las políticas establecidas fomentan buenas prácticas en el personal		0	No se establecen políticas internas de la Empresa
3	Existe la planificación estratégica formulada en planes operativos anuales		0	Si existe una planificación estratégica pero no centrada en POA
4	La estructura Organizativa establece una relación interna lógica en comunicación y jerarquía		0	Mantiene una relación confusa desde lo que se observa en el organigrama
5	Existe un manual de contratación u otro que sirva como apoyo en el manejo del personal	1		Existe un Manual de Funciones que define las funciones propias de cada puesto
Σ Total		2√		
$NC = \frac{\sum si}{TN^{\circ}}$ $NC = \frac{2}{5}$ $NC = 40\%$		Nivel de Confianza		40% Bajo √
		Riesgo		60% Moderado √

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

Evaluación del Control Interno por Componentes

ECI 2/5

ENTIDAD: Lubricita

PERÍODO: Del 1ero de Enero al 31 de Diciembre del 2014

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

OBJETIVO: Evaluar el sistema de Control Interno de Lubricita

COMPONENTE: Información y Comunicación

PROGRAMA DE AUDITORÍA

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se canaliza la información de tal manera que todo el personal a quien está dirigido recibe el mensaje claro y sin distorsión		0	La empresa no mantiene una estructura comunicativa definida
2	Se utilizan medios informáticos y electrónicos como medios para mejorar la información y comunicación interna	1		
3	Se ha generado un ambiente armónico gracias a una comunicación adecuada	1		
4	La relación con el cliente mantiene concordancia y seriedad	1		
5	La información que se maneja y se proporciona al cliente es veraz y certificada	1		
Σ Total		4 ✓	0	
$NC = \frac{\Sigma si}{TN^{\circ}}$ $NC = \frac{4}{5}$ $NC = 80\%$		Confianza		80% Alto ✓
		Riesgo		20% Bajo ✓

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

Evaluación del Control Interno por Componentes

ENTIDAD: Lubricita

ECI 3/5

PERÍODO: Del 1ero de Enero al 31 de Diciembre del 2014

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

OBJETIVO: Evaluar el sistema de Control Interno de Lubricita

COMPONENTE: Actividades de control

PROGRAMA DE AUDITORÍA

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existen registros individuales de cumplimiento del personal		0	○ No existen registros
2	Se evalúa al personal bajo parámetros de efectividad		0	
3	Se cubren con facilidad las vacantes generadas	1		
4	Existe cumplimiento de la política interna por parte del personal		0	* No existe política interna en la Empresa
5	Hay conformidad en el personal respecto de las actividades que le competen	1		
Σ Total		2 ✓		
$NC = \frac{\Sigma si}{TN^{\circ}}$ $NC = \frac{2}{5}$ $NC = 40\%$		Nivel de Confianza		40% Bajo ✓
		Riesgo		60% Moderado ✓

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

Evaluación del Control Interno por Componentes

ENTIDAD: Lubricita

ECI 4/5

PERÍODO: Del 1ero de Enero al 31 de Diciembre del 2014

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

OBJETIVO: Evaluar el sistema de Control Interno de Lubricita

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

PROGRAMA DE AUDITORÍA

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se toman en consideración medidas de soporte para temporadas de baja producción		0	
2	Tienen fundamento las decisiones que se toman en la empresa	1		
3	Se hace un control de pérdidas en productos caducos		0	No se consideran por cuanto los productos son de baja percibibilidad
4	Existen planes de prevención de riesgos que involucran al personal		0	
5	Se manejan planes de contingencia ante riesgos eventuales		0	
Σ Total				
$NC = \frac{\Sigma si}{TN^{\circ}} \quad NC = \frac{1}{5} \quad NC = 20\%$		Nivel de Confianza		20% Bajo ✓
		Riesgo		80% Alto ✓

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

Evaluación del Control Interno por Componentes

ECI 5/5

ENTIDAD: Lubricita

PERÍODO: Del 1ero de Enero al 31 de Diciembre del 2014

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

OBJETIVO: Evaluar el sistema de Control Interno de Lubricita

COMPONENTE: Supervisión

PROGRAMA DE AUDITORÍA

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se aplican en la empresa medidas correctivas a inconformidades detectadas		0	No existen registros de auditorías anteriores
2	Se hace en la empresa un seguimiento de las medidas correctivas aplicadas		0	
3	Se evalúan las actividades centrándose en las medidas correctivas aplicadas	1		
4	Se considera el producto o servicio terminado para una valoración en función del tiempo y uso de recursos		0	
5	Se han formulado programas de auditoria para evidenciar su correcto funcionar		0	
Σ Total		1	0	
$NC = \frac{\Sigma si}{TN^{\circ}}$ $NC = \frac{1}{5}$ $NC = 20\%$		Nivel de Confianza		20% Bajo ✓
		Riesgo		80% Alto ✓

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

4.3.2 Matriz de Ponderación del Riesgo

MPR 1/1

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tabla 30 Matriz de Ponderación del Riesgo

N°	Componente COSO	% Riesgo	% Confianza
1	Ambiente de Control	40%	60%
2	Información y Comunicación	80%	20%
3	Actividades de Control	40%	60%
4	Evaluación de Riesgos	20%	80%
5	Supervisión	20%	80%
Σ TOTAL		200	300
Promedio Ponderado		40%	60%
Nomenclatura: C = Confianza P = Ponderación T = Total			
$CP = \frac{CT \cdot 100}{\Sigma T}$ $CP = \frac{300 \cdot 100}{500}$ $CP = 60\%$		Nivel de confianza Moderado Nivel del Riesgo Bajo	

Determinación del Riesgo Global

Confianza	Bajo	Moderado	Alto
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
	Alto	Moderado	Bajo
			Riesgo

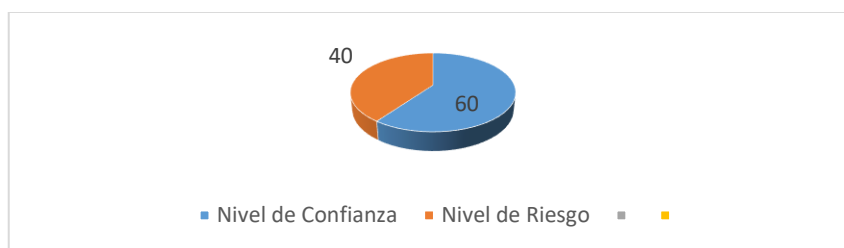


Gráfico 13 Ponderación del Riesgo

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

4.3.3 Informe de Control Interno

Sr.

ICI 1/5

Oscar Paredes

Gerente General de Lubricita

De mi consideración

Me dirijo a usted muy cordialmente con el fin de exponer los resultados obtenidos en la Auditoría de Gestión realizada a la empresa Lubricita en su tienda matriz, en donde se encontraron ciertas inconsistencias, ajenas al rendimiento esperado, cumpliendo así con el convenio entre la empresa y la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, exponiendo los resultados obtenidos a fin de que se tomen las correctivas pertinentes.

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1.- Ambiente de Control

Debilidades

La estructura de la empresa obedece a una necesidad del momento en la que fue creada o posterior, donde las políticas internas no se consideraron como relevantes por tanto no cuenta con ellas como parámetros de conducta adoptables o de control a los cuales el personal deba someterse para mejorar el desarrollo de sus funciones.

No se rige a planes operativos anuales haciendo que la planificación estratégica sea demasiado expandida en función del tiempo para alcanzar los distintos objetivos.

Debe realizarse una reestructuración interna a nivel departamental generando fluidez tanto de la información como de las actividades que al momento están entrecruzadas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

Recomendaciones

ICI 2/5

Es recomendable una reestructuración dentro de la empresa manteniendo su verticalidad pero redistribuyendo de mejor manera las áreas departamentales, capaz de que tenga una secuencia lógica en la que no se entrelacen actividades y las diferentes jerarquías influyan en el personal sin chocar dos departamentos con un mismo dependiente

Se recomienda la creación de una política interna que implique su cumplimiento orientado a las diferentes actividades que la realiza la empresa y las generalidades a las que debe sujetarse el personal como miembro de la organización

La empresa debe contar con el POA el cual debe ser analizado en conformidad dentro del plan estratégico y cumplido para ser reestructurado nuevamente para por lo menos cada dos años

2.- Información y Comunicación

Debilidades

La información no siempre llega a quien tiene que llegar generando confusión y distracción en las actividades propias de las funciones asignadas a cada puesto

Recomendaciones

En la actualidad se le ha prestado una especial atención a la comunicación, existen modelos estratégicos de comunicación donde se hace referencia a los distintas formas, medios y modos que se tiene para comunicarse, un estudio podría ayudar a que la comunicación se canalice de manera óptima según a quien se dirige y la distancia que se maneje entre los interlocutores

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

3.- Actividades de Control

ICI 3/5

Debilidades

La falta de registros individuales al cumplimiento del personal vulnera a la empresa para conseguir una evaluación con criterios firmes sobre el accionar, es imposible evaluar al personal sin disponer criterios basados en algún tipo de registro que contenga información sobre cumplimiento y otros interventores de la efectividad.

El cumplimiento al no existir políticas internas no puede establecerse, generando actitudes quizá imperceptibles pero muy dañinas para el desarrollo del negocio, podría estar cayendo la empresa en un crecimiento ilusorio.

Recomendaciones

Se recomienda establecer controles basados en registros documentados y digitales con sus respectivos respaldos, una empresa que mantiene controles y registros puede prepararse para ser más competitiva dentro de lo que constituyen los mercados globalizados

Estos mismos registros formaran parte de un histórico que sirve como medio para proyectar la producción o para reducir inventarios, en cualquier caso de muchos otros que puedan presentarse sirve como herramienta para conocer cómo se estuvo y que se hizo y lo que se puede hacer para estar mejor

Es importante manejar índices de gestión, mediante los que se pueda medir el rendimiento y establecer tasas medias de producción las cuales también formarían parte de los registros, siendo de gran ayuda en la gestión comercial para conseguir en el personal un desempeño medible.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

4.- Evaluación de Riesgos

ICI 4/5

Debilidades

Lubricita no mantiene medidas como soporte en la baja de producción es posible que los momentos puedan tornarse críticos al presentarse episodios económicos de recesión o suspensión productiva

No se hace control de productos caducables, quizás el índice de perecibilidad en este negocio sea muy bajo pero sería importante considerar aspectos que no se basen solo en la caducidad sino también en el nivel de rotación o la aceptación del demandante en el mercado

Lubricita no mantiene planes de control de riesgos en ningún aspecto, esto hace que la empresa como tal enfrente un alto riesgo a nivel operativo, financiero, humano y de infraestructura, de hecho tampoco se manejan planes de contingencia ante desastres naturales

Recomendaciones

Toda actividad es generadora de riesgos en diferentes niveles y ámbitos, se recomienda diseñar un sistema de prevención de riesgos por área, involucrando personal y clientes.

Existen seguros que se encargan de respaldar ciertos eventos y otros que mediante una planificación adecuada y una concientización general puede ser un respaldo a la continuidad y el desarrollo de la empresa

Se recomienda diseñar un sistema de gestión de riesgos en el que se consideren las actividades del personal, las características del sector o el lugar en el que se realizan las actividades, los productos y su almacenamiento seguro según su afectación al medio ambiente, el manejo de desechos, el control de toxicidad en el ambiente, y el incentivo a buenas prácticas de control y prevención de riesgos

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

5.- Supervisión

ICI 5/5

Debilidades

Lubricita no mantiene medidas como soporte en la baja de producción es posible que los momentos puedan tornarse críticos al presentarse episodios económicos de recesión o suspensión productiva.

No se hace control de productos caducables, quizás el índice de perecibilidad en este negocio sea muy bajo pero sería importante considerar aspectos que no se basen solo en la caducidad sino también en el nivel de rotación o la aceptación del demandante en el mercado.

Lubricita no mantiene planes de control de riesgos en ningún aspecto, esto hace que la empresa como tal enfrente un alto riesgo a nivel operativo, financiero, humano y de infraestructura, de hecho tampoco se manejan planes de contingencia ante desastres naturales

Recomendaciones

Se recomienda considerar el plan estratégico general que mantiene la empresa donde se hacen recomendaciones respecto del movimiento de capitales y generación de cuentas alternas como emergentes a ciertos aspectos.

Es recomendable que el inventario conserve una cantidad emergente que justifique la rotación del producto únicamente.

Es recomendable diseñar planes de control de riesgos a nivel departamental y general incluyente y sistémico considerando incluso riesgos naturales.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

4.3.3 Memorándum de Planificación Específica

MPE 1/2

ENTIDAD: Lubricita

PERÍODO: Del 1ero de Enero al 31 de Diciembre del 2014

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

OBJETIVO: Evaluar el sistema de Control Interno de Lubricita

1.- REQUERIMIENTO DE AUDITORÍA

Memorándum de antecedentes

Carta de compromiso para el desarrollo de la auditoria

Convenio de Cooperación Mutua

Notificación de inicio de auditoria

Solicitud de información

2.- ESTIMACIÓN DE LA FECHA DE INTERVENCIÓN

Acuerdo de trabajo de auditoría	17/11/2015
Inicio trabajo de campo	18/11/2015
Elaboración del Informe	26/11/2015
Informe final de la Auditoría	02/12/2015

3.- EQUIPO DE AUDITORÍA

Supervisor	Ing. María Elena Espín
Jefe de Equipo	Ing. Oscar Espíndola
Auditor	Katy Hugo

4.- DÍAS PRESUPUESTADOS

FASE I	Estudio Preliminar	1 Semana
FASE II	Planificación de la Auditoría	2 Semanas
FASE III	Ejecución de la Auditoría	1 Semanas
FASE IV	Comunicación de Resultados	1 Semana

5.- ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MPE 2/2

La auditoría de gestión a Lubricita mantiene un enfoque sistémico que pretende la mejora de la organización y su desarrollo sostenido basado en los recursos disponibles y su optimización para generar satisfacción en el cliente

6.- OBJETIVOS

- Planificar y ejecutar la Auditoría de Gestión de la empresa Lubricita de la ciudad de Ambato
- Recabar la información necesaria que justifique la realización de la auditoría
- Establecer un sistema de control en el que se pueda evidenciar el correcto funcionamiento y la realización de las diferentes actividades a nivel interno
- Socializar los hallazgos para incentivar a la mejora en la ejecución del trabajo del personal

7.- ALCANCE

La Auditoría de Gestión se realizara en el local principal de Lubricita de la ciudad de Ambato sector Ingahurco en el periodo comprendido del 1ro de al 31 de Diciembre del 2014

8.- EJECUCIÓN

- Formular la Restructuración interna de la Empresa
- Establecer la política interna de la Empresa
- Realizar un organigrama donde se propone una nueva estructura
- Realizar el flujograma del proceso comercial
- Elaborar la hoja de hallazgos
- Elaborar el informe final

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

4.4 FASE III: EJECUCIÓN

ENTIDAD: Lubricita

EPA 1/1

PERÍODO: Del 1ero de Enero al 31 de Diciembre del 2014

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

OBJETIVO: Mantener alternativas como sugerencia para el cambio en la empresa
Lubricita que promueva y avise mejoras

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tabla 31 Programa de Auditoría Fase III

PROCEDIMIENTOS				
N°	DESCRIPCIÓN	Ref. PT	Realizado por:	Fecha
1	Narrativa de Procesos: Formular la Restructuración interna de la Empresa Establecer la política interna de la Empresa Definir el canal de comunicación estratégico	EPA 1	KH	19/11/2015
2	Estructuras propuestas: Realizar un organigrama donde se propone una nueva estructura Realizar el esquema de comunicación básico que debe mantener la empresa Realizar el flujograma del proceso comercial	EPA 2	KH	23/11/2015
3	Cierre de Operaciones: Elaborar la hoja de hallazgos Elaborar el Informe Final	EPA 3	KH	25/11/2015

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

4.4.1 Ejecución Del Programa De Auditoría 1

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

EPA 1 - 1/8

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

NARRATIVA DEL PROCESO

Tabla 32 Restructuración interna

Formulación de la Restructuración Interna de Lubricita
<p>Lubricita como Empresa precisa de mantener una estructura definida y codificada mediante la cual se facilite y comprenda la dependencia jerárquica aun para resolver problemas mediante acudir al inmediato superior que mantiene un control definido sobre el área específica que atiende</p> <p>Estructura Orgánica de Lubricita</p> <p>1. Lubricita</p> <p>1.1. Junta Directiva</p> <p>1.1.1. Gerente General</p> <p>1.1.1.1. Nivel Asesor 1 Control Administrativo</p> <p>1.1.1.2. Nivel Asesor 2 Contabilidad Externa</p> <p>1.1.1.3. Jefe de Almacén</p> <p>1.1.1.1.1. Caja General</p> <p>1.1.1.1.2. Vendedor de mostrador 1</p> <p>1.1.1.1.3. Vendedor de mostrador 2</p> <p>1.1.1.1.4. Vendedor de servicios 1</p> <p>1.1.1.4. Jefe de Patio</p> <p>1.1.1.4.1. Operario 1</p> <p>1.1.1.4.2. Operario 2</p> <p>1.1.1.4.3. Operario 3</p> <p>1.1.1.5. Bodeguero</p> <p>1.1.1.5.1. Auxiliar de Servicios</p>

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 1

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

EPA 1 - 2/8

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

NARRATIVA DEL PROCESO

La distribución obedece a que la numeración no corresponde al número de vacantes por puesto sino más bien a las actividades relacionadas que requieren de una asignación diferenciadora

Con esto se define la estructura orgánica y funcional de 5 áreas o departamentos, tipo vertical, donde desarrollándola se identifican en el mismo nivel las asesorías externas:

1.1.1.1. Nivel Asesor 1 Control Administrativo

1.1.1.2. Nivel Asesor 2 Contabilidad Externa

Y las áreas que mantienen una jefatura y personal a cargo de cumplir actividades específicas y brindar apoyo a las áreas interrelacionadas:

1.1.1.3. Jefe de Almacén

1.1.1.4. Jefe de Patio

1.1.1.5. Bodeguero

Estas 5 áreas a través de sus jefes solucionan problemas de su área específica y del personal a cargo, velan por el cumplimiento de las funciones de sus subordinados y mantienen una relación directa con Gerencia General informando diariamente el progreso sobre los objetivos departamentales que tendrán que complementar el objetivo de la empresa

Gerencia General se debe a la Junta Directiva como jefe inmediato y mantiene su jerarquía ante las jefaturas de las áreas de subordinadas

Se desvincula caja de actividades ajenas o cruzadas, creando un solo canal de recaudación, lo mismo sucede con el personal de ventas que es encargado estrictamente del servicio y la atención al cliente

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 1

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

EPA 1 - 3/8

NARRATIVA DEL PROCESO

Tabla 33 Política Interna

Política Interna de Lubricita
<p>Del personal:</p> <p>Los horarios establecidos deberán cumplirse a cabalidad por todo el personal sin excepciones</p> <p>La presentación del personal deberá mantener y cubrir las necesidades del área a la que pertenece, debiendo ser uniforme según lo establecido</p> <p>Existe un orden jerárquico establecido al cual todo el personal se debe obligatoriamente para presentar quejas inconformidades y reclamos en su respectiva área.</p> <p>Cada empleado o grupo de empleados es responsable de su área de trabajo, razón por la cual velara por su integridad en aseo y presentación.</p> <p>Cada empleado en su área deberá emitir informes permanentes de existencias y necesidades a ser cubiertas con la periodicidad necesaria Las tareas asignadas a cada área mantendrán una programación para su cumplimiento, razón por la cual no existirán tareas cumplidas a medias</p> <p>Todo el personal tiene la obligación de mantener orden y buenas relaciones interpersonales a fin de crear un ambiente agradable de trabajo</p> <p>La recurrencia del cliente es de exclusiva responsabilidad del personal</p> <p>Todo el personal entregara un informe semanal a su inmediato superior</p> <p>La hora de salida comprenderá cinco minutos para el debido registro</p> <p>Ningún empleado debe generar excedentes sin autorización previa</p> <p>Se reconocerá como hora extra a toda actividad solicitada por escrito para el cumplimiento de una actividad debidamente entregada en el plazo máximo</p>

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 1

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

EPA 1 - 4/8

NARRATIVA DEL PROCESO

Política Interna de Lubricita

De compras

- Mantener cantidades necesarias de stock (mercaderías, insumos y materiales) de acuerdo a procedimientos razonables y actualizados, revisión periódica de stock.
- Se adquiere exclusivamente productos de calidad garantizada.
- Se recibe la mercadería únicamente con el comprobante de venta legal.
- En la adquisición de nuevos productos solicitar instrucciones y capacitaciones.
- Todo producto que otorguen los proveedores son propiedad de la empresa.
- Atención a Proveedores para compras días martes y viernes.

Formatos

- Orden de Pedido
- Proforma Proveedor
- Nota de Pedido
- Factura (Proveedor)

De Ventas

- Cada cliente tiene registro en el sistema su clave personal con todos sus datos además el precio, plazo, monto y límite de crédito a facturar, bajo autorización de Jefe de Almacén.
- No se da productos en calidad de préstamo ni de consignación
- No se aceptan devoluciones en productos ya utilizados, excepto en productos con fallas de fábricas
- Para venta de productos bajo pedido se receptorá un adelanto en efectivo

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 1

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

EPA 1 - 5/8

NARRATIVA DEL PROCESO

Política Interna de Lubricita

- Todo servicio tiene costo, excepto en instalación de productos adquiridos en nuestra empresa.
- Se factura toda venta sin importar el valor
- Para cobros se recibe únicamente efectivo y cheques personales.

Formatos

- Orden de compra (empresas e instituciones con convenio)
- Factura
- Cierre de Caja
- Comprobantes de retenciones (clientes)

De Cobros

- Los cobros se recibirán exclusivamente en cheques personales a nombre de la empresa y en efectivo
- Control periódico de cartera mínimo una vez a la semana.
- Los valores recibidos por conceptos de venta y cobros se depositaran completos en la cuenta de la empresa y/o entregaran a Contabilidad, prohibido su uso para pagos o prestamos de cualquier índole.

Formatos

- Cheques
- Papeleta de Deposito
- Reporte de cartera
- Recibos de cobro
- Facturas

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 1

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

EPA 1 - 6/8

NARRATIVA DEL PROCESO

Política Interna de Lubricita

De Pagos

- Los pagos a proveedores se realiza los días Jueves y Viernes por la mañana
- Sueldos y beneficios sociales se pagan dentro de los primeros cinco días hábiles posteriores al último día del mes o fecha de pago establecidas.
- Todo pago mayor a 10.000USD, será realizado con cheque y valores inferiores con caja chica.
- Para toda compra informa a Contabilidad para recibir instrucciones acerca del procedimiento tributario (comprobante de retención).

Formatos

- Cheques
- Comprobante de egreso
- Comprobantes de retención
- Rol de pagos
- Hojas de Asistencia

De Sueldos

- Registrar solo transacciones con respaldo documental
- Presentación de Informes mensuales (Balance General y Estado de Resultado)
- Toda información contable debe tener respaldo impreso.

Anexos

- Informes Contables

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 1

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

EPA 1 - 7/8

NARRATIVA DEL PROCESO

Política Interna de Lubricita

De Servicio Técnico

- Todo servicio tiene costo excepto en instalación de productos adquiridos en nuestra empresa.
- No utilizamos diésel en el servicio de lavada y pulverizada de vehículos
- Cada vehículo que ingrese a nuestros patios tendrá un operario asignado responsable del servicio realizado al mismo.
- Todo producto resultante del servicio entregado a nuestros clientes son propiedad de la empresa
- Se respeta el orden de llegada del cliente para la entrega de servicios
- Los servicios que la empresa entrega son:
 - Lavada exprés para todo vehículo pequeño, semipesado y pesado (Lavado de carrocería de y motor con agua), sin costo
 - Lavada exprés vehículo liviano (carrocería, motor, chasis interior)
 - Lubricación y engrasada general
 - Cambio de filtros de aceite, combustible, separadores de agua, aire, secador, hidráulico, cabina.
 - Mantenimiento líquido de refrigerante, agua de batería, líquido de frenos, agua parabrisas
 - Cambio de bujías y pastilla de frenos.
 - Instalación de accesorios: plumas, forros, forros de volante, etc.
- No realizaremos trabajos que no estén estipulados en este manual y/o que no estemos capacitados o no poseamos las herramientas y maquinaria necesaria.

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 1

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

EPA 1 8/8

NARRATIVA DEL PROCESO

Canal de Comunicación Estratégica

La comunicación debe mantener su esquema jerárquico, donde la relación directa es jefe subordinado por niveles y por departamentos, de tipo bidireccional es decir tanto de ida como de vuelta informa y recibe instrucciones

Bajo este orden el canal de comunicación refiere como máximo a la junta general, puede inferir su decisión sobre toda la empresa pero a través de Gerencia General mantiene una comunicación bidireccional vertical, descendente, escrita y verbal para comunicar situaciones de interés crecimiento y desarrollo de la empresa

El segundo nivel jerárquico que mantiene una relación comunicacional bidireccional es Gerencia general que además de ser vertical es ascendente por su relación con la Junta General, descendente por su relación con las diferentes áreas departamentales, horizontal hacia la izquierda por el nivel asesor 1 y hacia la derecha por el nivel asesor 2 que no mantienen dependencia directa

La vía de canal electrónico se maneja solo entre Jefes Departamentales y Gerencia General, todo lo emitido a nivel departamental con copia para los niveles y Gerencia General

La Comunicación GENERAL será de orden vocal por altavoces y escrita mediante memorandos que serán redactados en letra 16 a computadora con mensajes no mayores a 5 líneas bien resumidos en negro y fondo blanco 1 grafico si lo amerita y serán exhibidos en las zonas de mayor afluencia y circulación del cliente interno

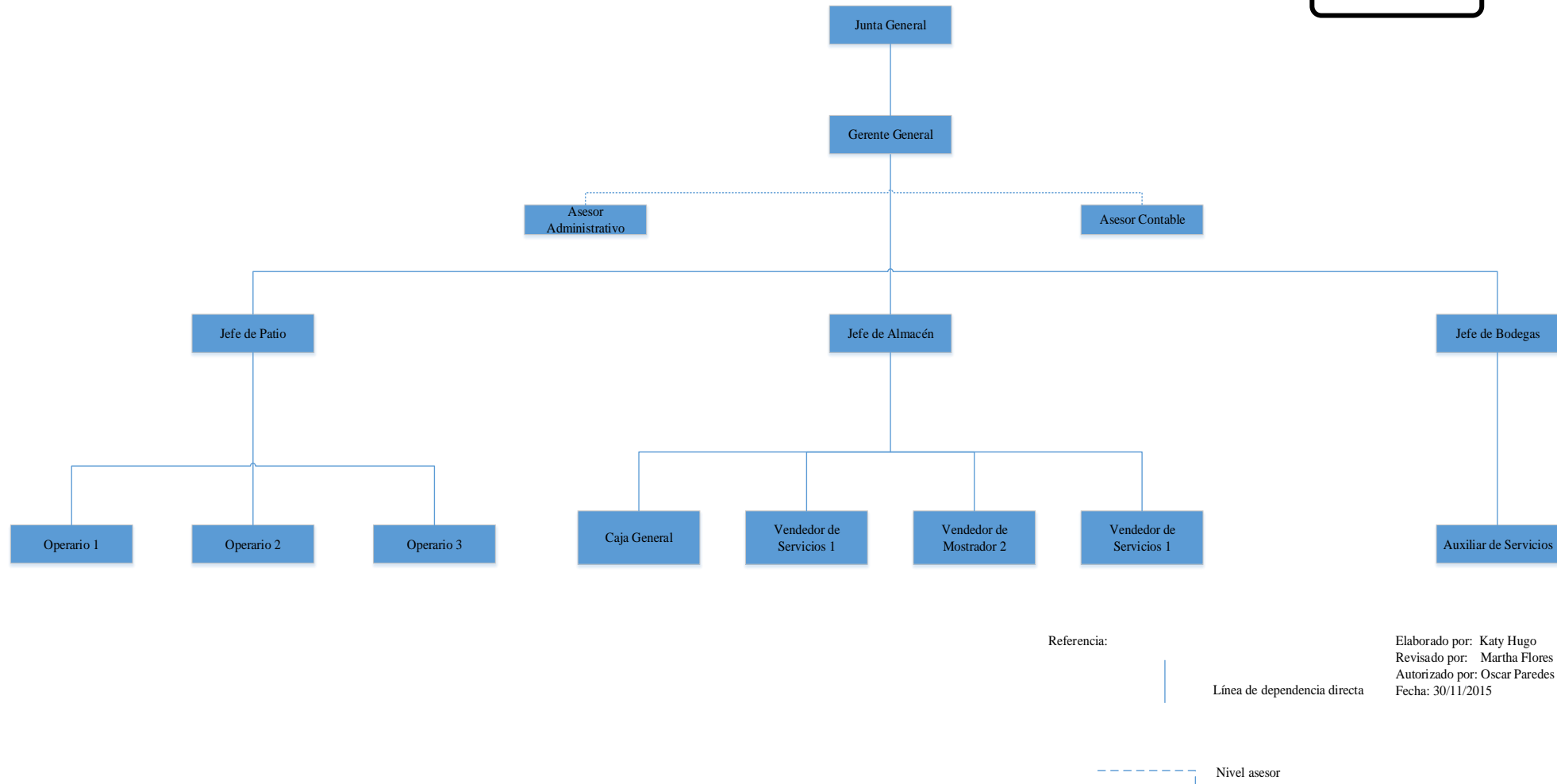
La comunicación hacia el cliente externo está estrictamente a cargo del personal de servicio al cliente, quienes deben informar de ofertas y cualidades de los productos y servicios que la empresa oferta, así como de receptar quejas y direccionar hacia gerencia si el caso amerita

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

4.4.2 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 2

EPA 2 - 1/3

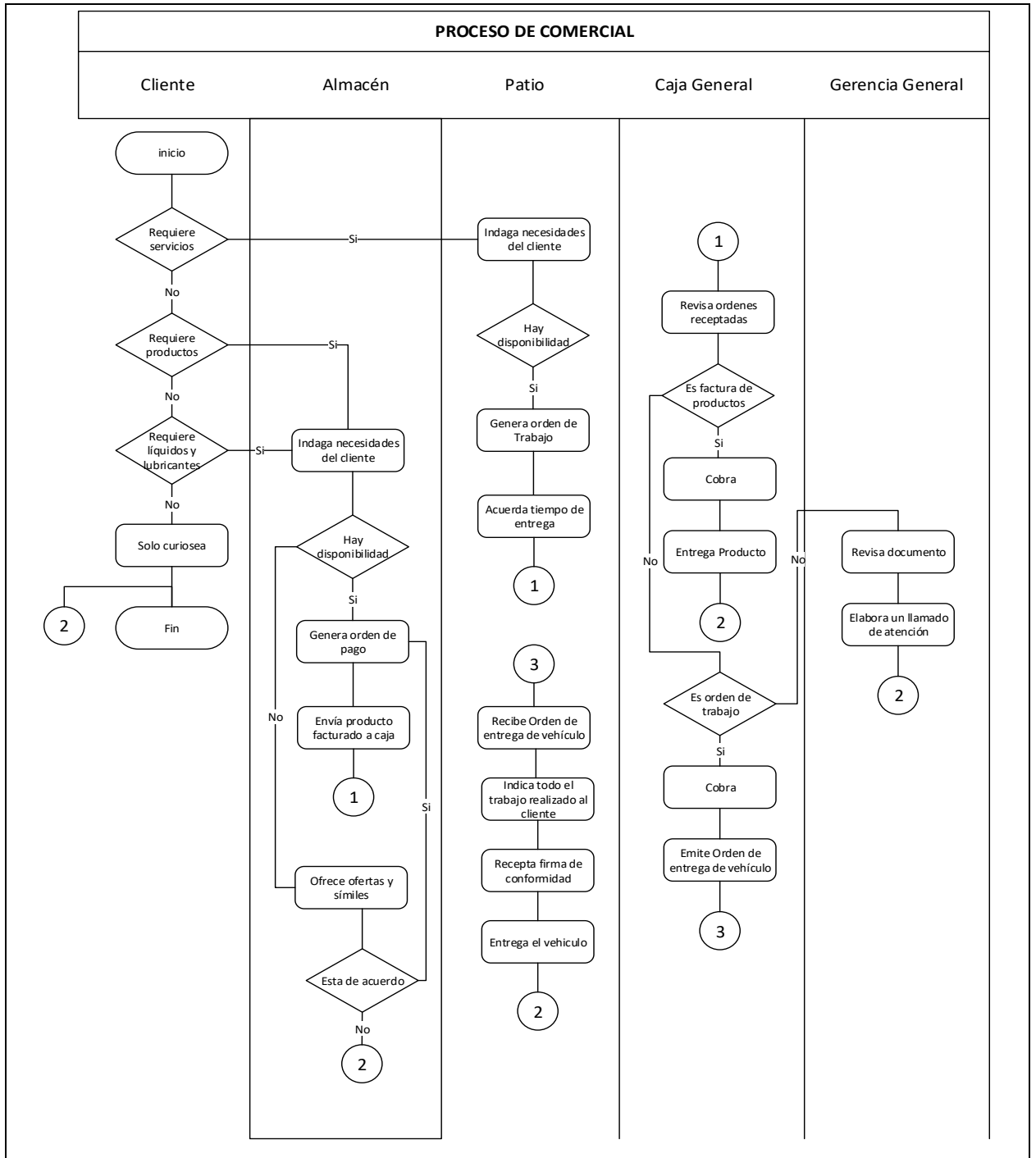


Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

Elaborado por: Katy Hugo
Revisado por: Martha Flores
Autorizado por: Oscar Paredes
Fecha: 30/11/2015

Flujograma del Proceso



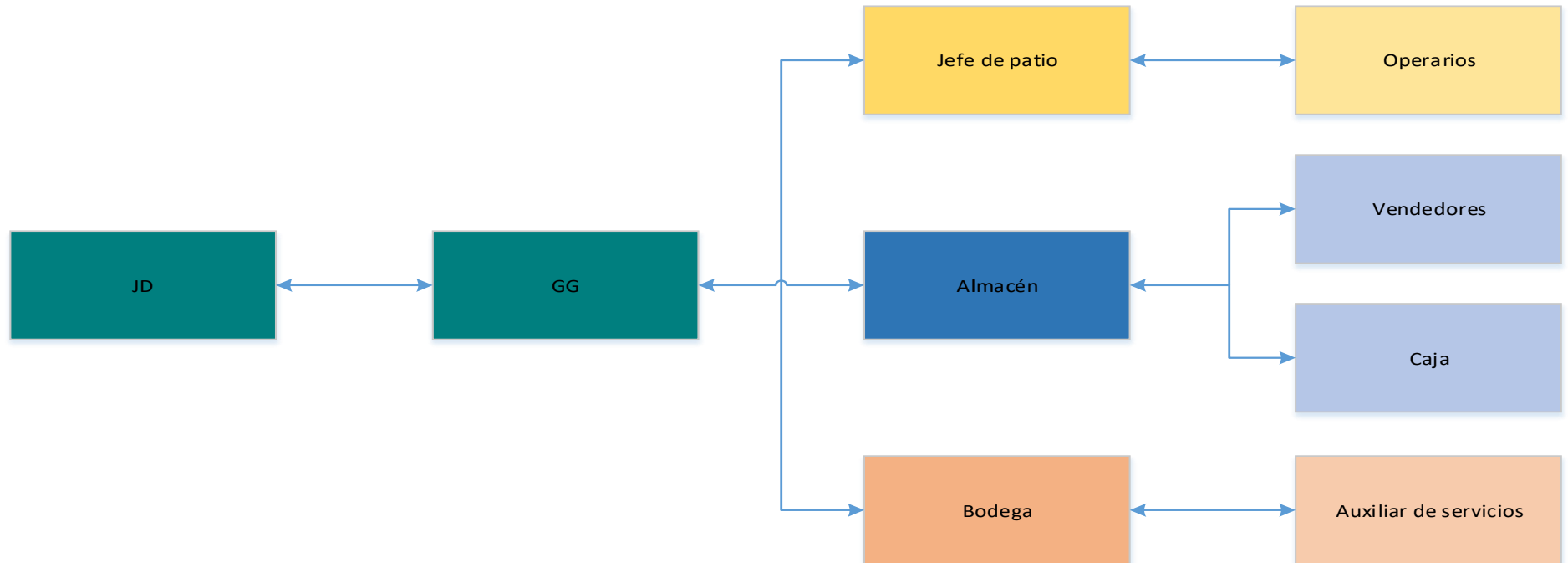
Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 2

EPA 2 - 3/3

Canal Básico de Comunicación Estratégica



Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 3

EPA 3 - 1/5

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

CIERRE DE OPERACIONES

Hoja de hallazgos
Estructura Orgánico Funcional
CONDICION: la estructura orgánico funcional de Lubricita mantiene relaciones cruzadas entre funciones y departamentos, asignando responsabilidades que no deberían ser competencia de determinados puestos, la especificación no es clara y deja entrever errores procedimentales a los que genera confusión y caos a nivel interno
CRITERIO: Según lo establecen las diferentes acepciones para diseñar una estructura orgánico funcional adecuada deben considerarse aspectos relevantes de la Empresa como a que se dedica, que departamentos son necesarios crear, que puestos deben conformarse
CAUSA: La estructura inicial fue concebida en base a una formación empírica y simplemente fue diseñada según cómo funcionaba la empresa, así que la estructura fue una copia que no consideraba los fallos sino más bien su accionar actual para entonces.
EFECTO: Un entrecruce de actividades que no corresponden como función específica de un determinado puesto, puestos que a pesar de su necesidad no existen porque no se los puede percibir, y un caos en la fluidez del proceso comercial
CONCLUSIÓN: Lubricita como empresa mantiene fallos desde su creación, lo que ocasionan inconformidad en los clientes internos y externos, dejando una serie de conflictos y creando retraso en el crecimiento de la organización
RECOMENDACIÓN: Hacer una inmediata restructuración de la empresa considerando la necesidad de la existencia de cada puesto y sus funciones para que pueda generarse un trabajo fluido

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 3

EPA 3 - 2/5

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

CIERRE DE OPERACIONES

Hoja de hallazgos
Política Interna
CONDICION: La empresa mantiene una política inconclusa que no es considerada y no conoce el personal, quizás la falta de sociabilización se debe a la importancia que se le da al cumplimiento mismo de lo que estipula como tal, o a su vez nunca hubo un acuerdo con las políticas planteadas y la inconformidad entre quien las hizo y la junta directiva se refleja en su desinterés por la aplicación
CRITERIO: La política interna debe ser un fiel reflejo de lo que es la empresa a través de su gente y de cómo es su comportamiento, debe estar integrada a la cultura organizacional y mantener en sus actividades la integridad entregada al servicio y a la satisfacción del cliente externo sin dejar de lado al cliente interno
CAUSA: La inconformidad en el cumplimiento o en el reflejo de lo que se pretendía que la empresa refleje o cumpla a través de su personal es el motor principal para que estas sean desatendidas y se considere dejarlas de lado como si nunca se hubieran hecho
EFECTO: Es claro identificar la condición del personal cuando las políticas no existen o no se imponen con un criterio técnico, la inconformidad se refleja en faltas simples que en suma frenan el crecimiento y el desarrollo de la empresa, incluso reducen los niveles de satisfacción en el cliente
CONCLUSIÓN: Las políticas deben reconsiderarse en acuerdo con Gerencia General y Junta directiva, de esta manera se puede complementar o realizar cambios que mantengan un criterio fundamentado y técnico para ser considerado
RECOMENDACIÓN: en consenso con la junta directiva revisar las políticas y su grado de cumplimiento, haciendo los ajustes necesarios para exigir su cumplimiento

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 3

EPA 3 - 3/5

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

CIERRE DE OPERACIONES

Hoja de hallazgos
Plan Operativo Anual
CONDICION: La empresa maneja una planificación estratégica que no está ligada a tiempos específicos para su cumplimiento, dejando abierto una serie de probabilidades que no satisfarán el crecimiento imparcial que genera el giro mismo del negocio, no centra cumplimiento en función de lo que es el POA como una oportunidad objetiva de ir alcanzando metas y cumpliendo objetivos
CRITERIO: El dejar de lado una planificación operativa anual dentro de lo que corresponde a una planificación estratégica deja ver cierta falta de experiencia en su desarrollo, quizás existen objetivos propuesto para el crecimiento de la empresa pero al no disponer de tiempos limites el crecimiento se convierte en un modelo ilusorio
CAUSA: Se debe plenamente a la falta de experiencia en la planificación estratégica, considerando únicamente unos objetivos y una estructura eternos e infranqueables
EFEECTO: Un estancamiento seria solo la parte inicial de la falta o de la inadecuada planificación, la falta de competitividad en mercado globalizado con metas cambiantes y ambiciosas que se van cumpliendo en todo el entorno empresarial
CONCLUSIÓN: La empresa mantiene ambiciones que no se direccionan de la manera correcta debido a que no se refuta o no se exige una explicación convincente entre un asesor administrativo que quizás se esfuerza por su trabajo y un Gerente General que no clarifica el rumbo de su empresa
RECOMENDACIÓN: debe diseñarse la planificación estratégica para tres años como un tiempo prudente al cumplimiento de metas y objetivos y centrar ese cumplimiento en el desarrollo de lo que es el POA

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 3

EPA 3 - 4/5

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

CIERRE DE OPERACIONES

Hoja de hallazgos
Registros individuales
CONDICION: La empresa no mantiene registros que permitan conocer situaciones trascendentales como las ventas diarias, los cumplimientos individuales del personal, la disposición a la que se debe el producto en el área de almacén o en bodega, difícilmente se puede saber quién autorizo alguna entrega
CRITERIO: Es clara la postura del típico empresario al que le interesa la sonrisa del cliente y el crecimiento monetario, pero esto no se debe al empresario como tal sino más bien a su falta de conocimiento para conducir una empresa planificadamente con registros y archivos que permitan proyectar el crecimiento en busca de una gran empresa
CAUSA: El interés sobre la rentabilidad del negocio y la recuperación del capitales para distribuir las utilidades generadas haría parecer que el negocio es fructífero
EFECTO: Un desgaste innecesario de recursos debido a que se generan inventarios excesivos, no se determinan épocas con productos de alta rotación, no se conoce sobre proyecciones a mediano y corto plazo, haciendo parecer una estabilidad que podría ser crecimiento
CONCLUSIÓN: Lubricita necesita mantener registros estructurados los cuales al acceder a ellos permitan establecer puntos de partida que generen crecimiento y rentabilidad
RECOMENDACIÓN: La organización interna es parte fundamental en el crecimiento de la empresa es importante llevar controles y respaldos digitales de las actividades que se realizan y cuantificar al menos quincenalmente para saber si se cumplen las expectativas de la empresa

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA 3

EPA 3 - 5/5

ENTIDAD: Lubricita

FECHA DE REALIZACIÓN: 18 de Noviembre del 2015

OBJETIVO: Formular alternativas de solución

CIERRE DE OPERACIONES

Hoja de hallazgos
Control de Riesgos
CONDICION: En Lubricita no existe un modelo de gestión para mitigar el riesgo, no se consideran situaciones adversas en ningún sentido, delegando la responsabilidad financiera en créditos otorgados a quien generó el crédito, la falta de técnicas en la ordenación y distribución de mercaderías genera otro tipo de riesgo, la inadecuada vestimenta en el área operativa, son aspectos que nunca fueron considerados
CRITERIO: Partiendo de que en toda actividad humana existe el riesgo, la intención esta en disminuirlo a lo más posible, capaz de que si llegara a generarse un incidente este no sea relevante debido a las precauciones que se mantuvieron
CAUSA: Al ser poco perceptivos la naturaleza humana no nos permite considerar el riesgo como casualidad para generar un accidente, haciéndonos debido a la circunstancias más vulnerables
EFECTO: Estar propensos a sufrir accidentes con resultados considerables, o pérdidas cuantificables de difícil recuperación, o pérdidas no cuantificables y muy lamentables son los parámetros en juego debido a la falta de un control de riesgos
CONCLUSIÓN: Lubricita es una empresa pequeña donde el riesgo de accidentes es probablemente bajo, pero que tan considerable puede ser el momento en que se produzca un incidente
RECOMENDACIÓN: La empresa Lubricita debe empezar a tomar en consideración los tipos de riesgo que mantiene al interior y los daños que podría ocasionar al exterior, llevando una guía procedimental al respecto que sea de conocimiento general

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

4.5 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CR 1/1

ENTIDAD: Lubricita

PERÍODO: Del 1ero de Enero al 31 de Diciembre del 2014

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

OBJETIVO: Socializar los resultados de Lubricita

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PROCEDIMIENTOS				
N°	PROCEDIMIENTO	Ref. PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar la Convocatoria Final	CR 1 - 2	KH	30/11/2015
2	Realizar el informe de Auditoría de Gestión	IAG 4	KH	30/11/2015

Fuente: Lubricita

Autor: Katy Hugo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	K.H.	17/11/2015
Revisado por:	M.F. / O.P.	18/11/2015

Comunicación de Resultados

El presente trabajo fue realizado por Katy Hugo y supervisado por el jefe de equipo Ing. María Elena Espín, quien se encargó de verificar y aprobar los resultados obtenidos en el desarrollo de la Auditoría de Gestión llevada a cabo en la empresa Lubricita, donde se informa sobre los hallazgos correspondientes, haciendo un análisis crítico que concluye en presentar conclusiones y recomendaciones para mejorar la administración de recursos mediante el control y la correcta operatividad a nivel interno

El Sr. Oscar Paredes como gerente general de la Empresa ha facilitado el trabajo proporcionando la información y el tiempo necesario aun del personal que labora en la institución

Convocatoria Final

CF 1/2

PARA: Sr. Oscar Paredes

DE: Equipo Auditor

ASUNTO: Lectura del Informe de Auditoría

FECHA: 2 de Diciembre del 2015

En conformidad a lo convenido por escrito a cooperación mutua entre la empresa Lubricita y la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, se convoca a la conferencia sobre los resultados finales de la auditoría de Gestión realizada a esta institución de orden privada en el periodo 2014.

Dicho evento se desarrollara el día 10 de Diciembre del 2015 a las 10:00 H en la sala de juntas de la empresa Lubricita ubicada en la av. De las Américas y González Suarez diagonal al Multiplaza

Atte.

Ing. María Elena Espín

JEFE DEL EQUIPO AUDITOR

Ambato, Diciembre 2 del 2015

CF 2/2

Sr. Oscar Paredes
Gerente General de Lubricita

De mi consideración:

En cumplimiento a lo establecido en el convenio de cooperación mutua entre la empresa Lubricita y la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, se realizó la auditoría de Gestión de la Empresa en el periodo comprendido entre el 1ero de Enero y 31 de Diciembre del 2014

Par el desarrollo del trabajo de auditoría se tomó en consideración una serie de normativas y reglamentaciones aceptadas y utilizadas generalmente para mantener la uniformidad del trabajo en auditorías de Gestión

De igual manera todo el trabajo realizado mantiene un esquema de fácil comprensión, reflejando al final del informe conclusiones contenidas en los hallazgos y recomendaciones sutiles para avizorar mejoras

Atte.

Egresada Katy Hugo

FADE-ESPOCH

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del examen

El examen fue requerido en base a un estudio investigativo preliminar, donde se pudo evidenciar falencias departamentales de estructura organizacional y ordenamiento interno lo cual dio paso a plantear la primera Auditoría de Gestión en la empresa Lubricita, con la apertura del Sr. Oscar Paredes como Gerente General, quien muy gentilmente accedió en el compromiso mediante el convenio de mutuo acuerdo para realizar mencionado trabajo

Objetivos del examen

El examen se realizó buscando cumplir los objetivos que se detallan a lo largo del trabajo y que se agrupan a continuación:

- ✓ Conocer la empresa de una manera general
- ✓ Identificar las necesidades de la empresa frente a las actividades que realiza
- ✓ Evaluar el sistema de Control Interno de Lubricita
- ✓ Formular alternativas de solución

Alcance de la Auditoría

La Auditoría de Gestión desarrollada cubrió el período comprendido entre el 1ero de Enero y el 31 de Diciembre del 2014

Base Legal

Lubricita según lo estipula en el Registro Único de Contribuyentes es una empresa comercializadora al por mayor y menor de lubricantes, accesorios, partes, y piezas de vehículos automotores, que está ubicada en la provincia del Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia la Merced, Ciudadela Ingahurco, en la intersección de la av. Las Américas Y la calle Gonzales Suarez, frente al Multiplaza.

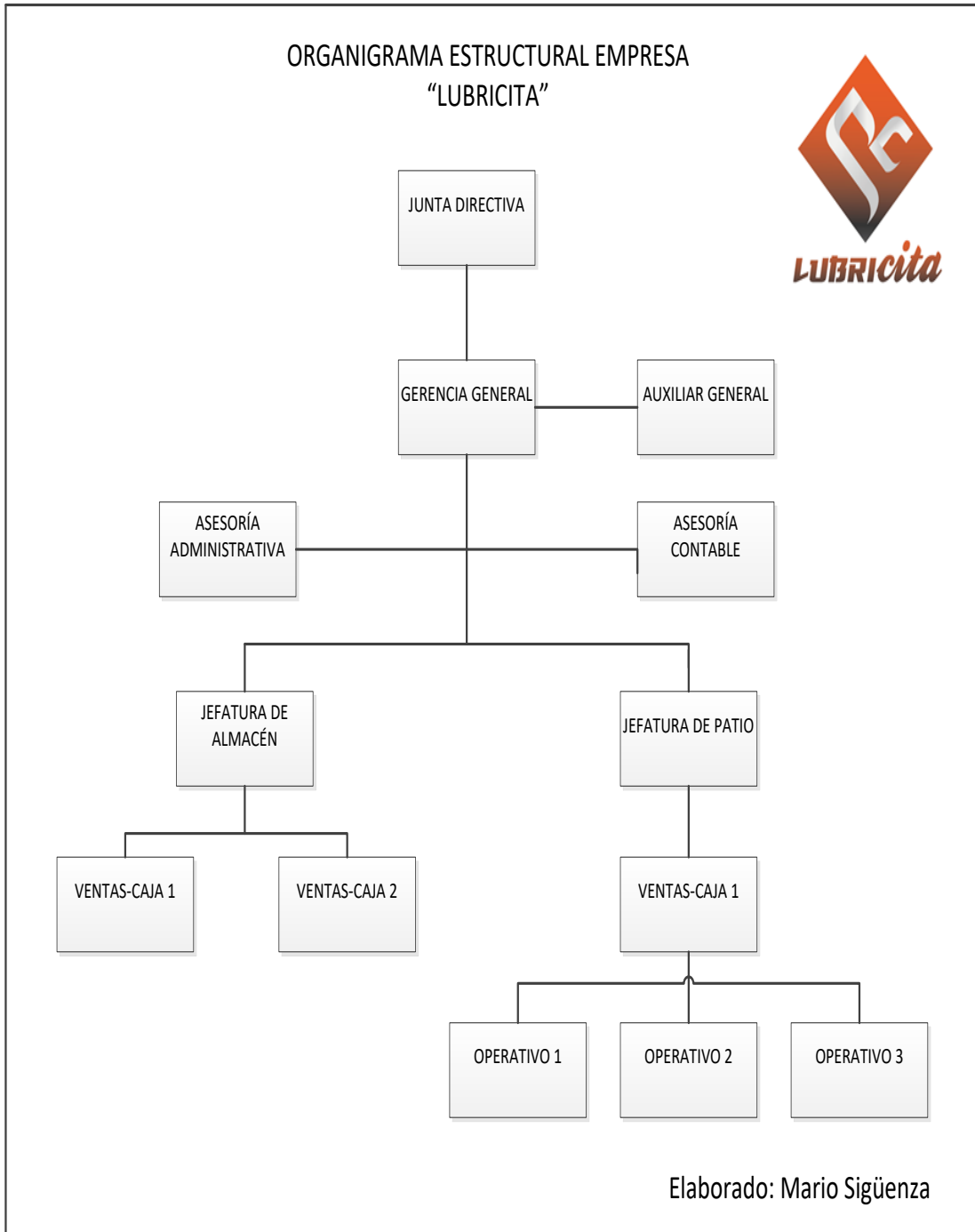
Mantiene un segundo establecimiento en el mismo cantón Ambato pero en la parroquia Picaigua, en la avenida Galo Vela intersección con la calle los colibríes a cuatro cuadras de la agencia nacional de tránsito donde oferta las siguientes actividades.

Disposiciones Legales

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo 77 literal b) del numeral 1, establece entre las atribuciones y obligaciones de las máximas autoridades. “Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”.

En este sentido, también fue expedido el Decreto Nacional 2623 de 2009, que establece la creación del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y cuyo artículo 2º plantea la necesidad de complementarlo con los sistemas de Control Interno, Desarrollo Administrativo y Gestión de Calidad, así como con la Ley 962 de 2005, Modificada por el Decreto 19 de 2012, relacionada con la Política de Racionalización de Trámites

La empresa no mantiene una estructura orgánica definida limitándose a lo que es el organigrama estructural como estructura básica del funcionar de Lubricita



Objetivos de la Entidad

IA 2 - 3/5

- Incrementar la rentabilidad de la Empresa Lubricita, a través de una reorganización Administrativa y Financiera que permita alcanzar los objetivos planteados.
- Establecer los presupuestos adecuados y verificar su cumplimiento mediante indicadores de Gestión.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa que permita alcanzar un posicionamiento sustentable en el mercado regional y nacional.
- Utilizar correctamente los recursos tanto humano, económico y material con los que dispone la empresa para optimizar su uso y evitar desperdicios.
- Definir las funciones, tareas y obligaciones de todos y cada uno de los miembros de la organización.
- Determinar con exactitud los procesos que se desarrollan en las diferentes áreas o departamentos según la estructura organizacional de la empresa.
- Implementar sistemas de control interno para los directivos y empleados de la empresa.
- Evaluar periódicamente a todo el personal administrativo y operativo de la empresa, con el objeto de establecer correctivos en sus actividades.
- Desarrollar planes y programas de capacitación y motivación que permitan alcanzar una mejora continua, sostenible en el tiempo

Informe Final

Una vez realizada la Auditoría de Gestión en las instalaciones de la empresa comercializadora de repuestos, partes y mantenimiento de vehículos livianos y pesados Lubricita se evidenciaron los hallazgos siguientes:

Confusa estructura Orgánico Funcional

La estructura de la empresa debe ser clara y definir los puestos existentes según las necesidades de cada área o departamento, la estructura actual conserva errores procedimentales entrelazando actividades comerciales con gestión de cobro y entrega

Conclusión

Lubricita es una empresa que debe canalizarse por medio de una estructura jerárquica bien distribuida en cuestión de puestos para motivar la fluidez del trabajo

Recomendación

Es recomendable una reestructuración dentro de la empresa manteniendo su verticalidad pero redistribuyendo de mejor manera las áreas departamentales, capaz de que tenga una secuencia lógica en la que no se entrelacen actividades y las diferentes jerarquías influyan en el personal sin chocar dos departamentos con un mismo dependiente

Política interna inconclusa

La estructura de la empresa obedece a una necesidad del momento en la que fue creada o posterior, donde las políticas internas no se consideraron como relevantes por tanto no cuenta con ellas como parámetros de conducta adoptables o de control a los cuales el personal deba someterse para mejorar el desarrollo de sus funciones.

Conclusión

IA 3 - 2/4

La política interna de la Empresa debe estar acorde a las expectativas de los directivos, a partir de la conformidad la exigencia que generara una cultura empresarial con imagen duradera

Recomendación

Se recomienda la creación de una política interna que implique su cumplimiento orientado a las diferentes actividades que la realiza la empresa y las generalidades a las que debe sujetarse el personal como miembro de la organización

Comunicación deficiente

La información llega distorsionada o simplemente no llega a quien tiene que llegar generando conflictos interno e incluso con los clientes, la confusión y la distracción en las actividades propias de las funciones asignadas a cada puesto no deberían afectarlas

Conclusión

La comunicación es la manera más sutil que el ser humano tiene para comunicarse hay que establecer canales programados que fomente un ambiente de trabajo ufano para mantener un ambiente de trabajo saludable que permita la interacción comercial con especial vigorosidad y audacia por complacencia

Recomendación

En la actualidad se le ha prestado una especial atención a la comunicación, existen modelos estratégicos de comunicación donde se hace referencia a los distintas formas, medios y modos que se tiene para comunicarse, un estudio podría ayudar a que la comunicación se canalice de manera óptima según a quien se dirija y la distancia que se maneje entre los interlocutores

No existen Registros de actividades

IA 3 - 3/4

La falta de registros individuales al cumplimiento del personal vulnera a la empresa para conseguir una evaluación con criterios firmes sobre el accionar, es imposible evaluar al personal sin disponer criterios basados en algún tipo de registro que contenga información sobre cumplimiento y otros interventores de la efectividad.

Conclusión

La empresa no dispone de información sobre su historia en la actividad económica, lo que reduce su capacidad competitiva por no mantener bases productivas y de productividad en el personal

Recomendación

Se recomienda establecer controles basados en registros documentados y digitales con sus respectivos respaldos, una empresa que mantiene controles y registros puede prepararse para ser más competitiva dentro de lo que constituyen los mercados globalizados

Estos mismos registros formaran parte de un histórico que sirve como medio para proyectar la producción o para reducir inventarios, en cualquier caso de muchos otros que puedan presentarse sirve como herramienta para conocer cómo se estuvo y que se hizo y lo que se puede hacer para estar mejor

Es importante manejar índices de gestión, mediante los que se pueda medir el rendimiento y establecer tasas medias de producción las cuales también formarían parte de los registros, siendo de gran ayuda en la gestión comercial para conseguir en el personal un desempeño medible

Programa de evaluación y mitigación de riesgos inexistente

IA 3 - 4/4

Lubricita mantiene medidas instintivas como soporte del riesgo, en la baja de producción es posible que los momentos puedan tornarse críticos al presentarse episodios económicos de recesión o suspensión productiva, tanto como al no hacer control de productos caducables, sería importante considerar otros aspectos

Lubricita no mantiene planes de control de riesgos en ningún aspecto, esto hace que la empresa como tal enfrente un alto riesgo a nivel operativo, financiero, humano y de infraestructura, de hecho tampoco se manejan planes de contingencia ante desastres naturales

Conclusión

Debe contratarse personal capacitado en cada área, especialistas en gestión de riesgos, centrándose necesariamente en la reducción de riesgos de trabajo como primordial y luego en riesgos financieros, hasta cubrir todos los aspectos de la empresa, lo que en inicio parecería un gasto se transformaría en una inversión que salvaría vidas y generaría bienestar

Recomendación

Se recomienda diseñar un sistema de gestión de riesgos en el que se consideren las actividades del personal, las características del sector o el lugar en el que se realizan las actividades, los productos y su almacenamiento seguro según su afectación al medio ambiente, el manejo de desechos, el control de toxicidad en el ambiente, y el incentivo a buenas prácticas de control y prevención de riesgos

CONCLUSIONES

En la empresa Lubricita nunca se ha realizado una auditoria de gestión, por tanto no está preparada ni documentada como realizar algún tipo de control a nivel interno, no trabaja en función de objetivos, siendo la casualidad el remanente en el crecimiento de ventas, como tampoco mantiene controles sobre las actividades que realiza, siendo muy vaga la gestión comercial y operativa.

Existen registros que no son canalizados para mantenerlos como un modelo de control en un área determinada, sin embargo podrían adecuarse como para que fueran permanentes y apoyen en la labor con una base científica y modelos estandarizados.

Lubricita no puede considerarse como competitiva en el mercado no se hacen estudios financieros que promuevan la inversión, la gestión financiera se la hace al azar bajo tentativas. No son considerados los estados financieros para decidir sobre la situación de la empresa, manteniendo el desconocimiento de los índices financieros y su utilidad en el crecimiento de un negocio. Es decir es un modelo demasiado empírico que justifica sus actividades con los requerimientos básicos exigidos por ley.

Todo lo identificado dentro de la empresa mediante la aplicación de la auditoria de gestión ha sido comunicado con informes claros dirigidos al gerente propietario quien definirá en función de lo indicado el nuevo rumbo del cual dependerá la empresa.

La investigación en la empresa Lubricita concluye en la necesidad de realizar auditorías de gestión, identificando un modelo estandarizado como son las COSO, normas útiles que pueden aplicarse centrada en criterios generales para basar el estudio.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al señor gerente una reestructuración departamental inmediata, donde se determinen la necesidad en la existencia de las distintas áreas coincidiendo con la creación del puesto y las funciones recurrentes así como su relación jerárquica tanto ascendente como descendente.

Se recomienda establecer un programa de auditorías con cierta periodicidad identificando falencias procedimentales en cada área dentro de la Empresa.

Se recomienda la adecuación y distribución de espacios físicos de acuerdo a las necesidades de cada área, para facilitar la accesibilidad al producto, agilizando el proceso de compra desde la atención y servicio al cliente.

Se recomienda exigir a partir de los jefes departamentales el cumplimiento de la política interna de la empresa estableciendo sanciones al incumplimiento.

Se recomienda hacer una revisión permanente de las políticas internas, asegurando el bienestar del personal y el cumplimiento de normativas que permitan mejorar en la imagen y modelo de atención al cliente

Se recomienda tomar en consideración la existencia y presentación de los informes y de los estados de situación, haciendo una revisión conjunta con el contador para ayudar a gerencia a determinar su utilidad en la aplicación del modelo administrativo.

Se recomienda la aplicación y uso de indicadores financieros para mantener a buen recaudo la inversión y avizorar su crecimiento según lo determine el mercado o lo decida la gestión administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Aparicio C y Javier Romano. (1990). Introducción a la Contabilidad. Madrid.CEF Editores
- ✓ Ayaviri D. (2012). Contabilidad básica y documentos mercantiles. Buenos Aires. N-Dag Editores.
- ✓ Bernal C. (2006). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México. Pearson Educación.
- ✓ Cerda H. (2006). Los elementos de la investigación. Bogota. A&E Editores.
- ✓ Maldonado M. (2006). Auditoria de gestión. Quito. Abya Yala.
- ✓ Pellegrino F. (2011). Introduccion a la Contabilidad General. Caracas. Texto C.A.
- ✓ Andrade P.R. (1998). Auditoría. Bogota: A&E Editores.
- ✓ Santillana J. (2004). Auditoría. Bogota: Thomsom.
- ✓ Suarez J. (2012). Normas Internacionales de Auditoria. Mexico. Instituto de Contadores Publicos.

Internet

- ✓ Cead - Adar. (2015). Capítulo III Planificación de la Auditoría, Obtenido de Tribunal Europeo de,Cuentas. Recuperado de [:http://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/perf_audit_manual/perf_audit_manual_es.pdf](http://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/perf_audit_manual/perf_audit_manual_es.pdf),.
- ✓ Cuellar G. (2015) .Gestión. Recuperado de http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html..
- ✓ De Conceptos.Com. (2015). Administración: recuperado de <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-empresas>,.
- ✓ Guimaraes D, y Cabral P. (2015). Auditoría. Tema recuperado de <http://www.significados.com.br/auditoria/>,.
- ✓ Puerres I. (2010). Pdf auditoria financiera, Recuperado de http://drupal.puj.edu.co/files/OI112_ivan_puerres_0.pdf,.

- ✓ Redondo R y Llopart X. (1996). Auditoría:Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gest%C3%B3n.pdf>, Obtenido de Universidad de Barcelona

- ✓ Word Press. (2015) .Definicion. Finanzas: recuperado de <http://definicion.de/finanzas/>..

ANEXOS

Anexo 1 RUC

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1802950079001
APELLIDOS Y NOMBRES: PAREDES CEVALLOS OSCAR DAMIAN

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.
001	ABIERTO	MATRIZ		29/01/2003

NOMBRE COMERCIAL: LUBRICITA
FEC. CIERRE:
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CONTABILIDAD
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE LUBRICANTES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Ciudadela: INGAHURCO Calle: AV. LAS AMERICAS Número: 01-89 Intersección: GONZALEZ SUAREZ Referencia: FRENTE A LOS TALLERES DEL CONSEJO PROVINCIAL Teléfono Domicilio: 032825355 Email: autocita@hotmail.com Celular: 9988329307

No. ESTABLECIMIENTO:	ESTADO	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.
002	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL		17/12/2013

NOMBRE COMERCIAL: LUBRICITA
FEC. CIERRE:
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES
VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PICAIGUA Calle: AV. GALO VELA Número: SIN Intersección: LOS COLIBRIES Referencia: A CUATRO CUADRAS DE LA AGENCIA DE TRANSITO Email: autocita@hotmail.com Celular: 0998320307

[Firma]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

28 ENE 2014
SRI
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se derivan (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LPLA020407 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 29/01/2014 11:54:09

Página 2 de 2

SRI.g

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1802950079001
APELLIDOS Y NOMBRES: PAREDES CEVALLOS OSCAR DAMIAN

NOMBRE COMERCIAL: LUBRICITA
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
CALIFICACIÓN ARTESANAL:

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
NUMERO:

FEC. NACIMIENTO:	FEC. ACTUALIZACIÓN:
19/02/1977	29/01/2014

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
29/01/2003	

FEC. INSCRIPCIÓN:	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:
29/01/2003	

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CONTABILIDAD

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: AV. LAS AMERICAS Número: 01-89 Intersección: GONZALEZ SUAREZ Referencia: FRENTE A LOS TALLERES DEL CONSEJO PROVINCIAL, CIUDADELA INGAHURCO Teléfono: 032825355 Email: autocita@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

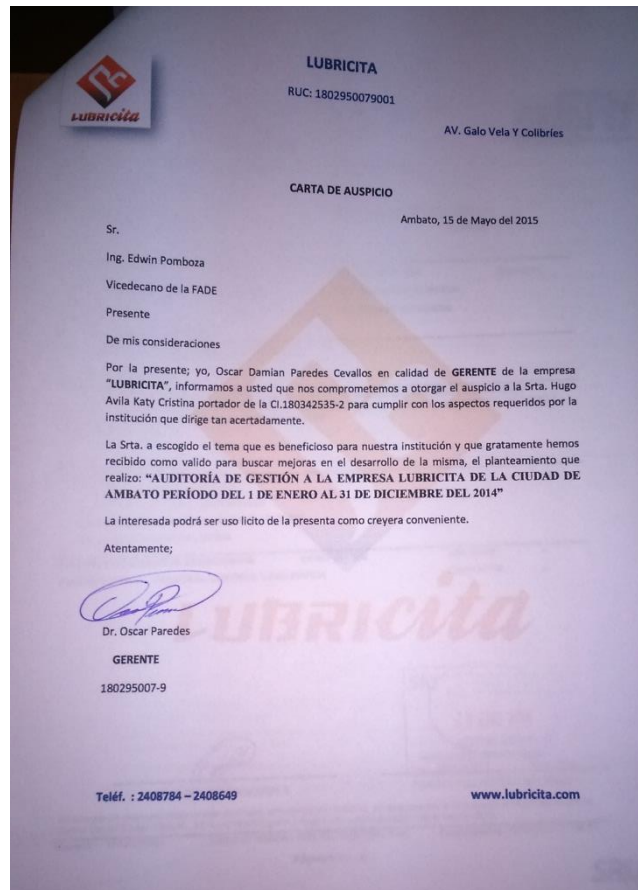
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	ABIERTOS:	CERRADOS:
del 001 al 002	2	0

JURISDICCIÓN: REGIONAL CENTRO A TUNGURAHUA

Anexo 2 Carta de autorización de auditoría



Anexo 3 Fotos de la empresa









DESCRIPCIÓN		Impuesto	TIPO	COMP. VENTA N°	BASE RETENCIÓN	%	VALOR RETENIDO
Compra de Mercadería		Dento	Fed	001-001-00010014	237,10	1	2,37
<small> / Luis Giovanni Espejo Vifán / RUC: 1801547017001 / Aut. 1368 / de 03701 a 04200 / Válido desde 05-11-2015 hasta 05/Nov/2016 Original Blanco: SUJETO PASIVO RETENIDO, Copia Verde: AGENTE DE RETENCIÓN / Tel: 2423300 -14030129- </small>					TOTALES: \$ 237,10		2,37

COMPROBANTE DE RETENCIÓN
 RUC: 1802950079001
 Aut. S.R.L.: 1117832766
 001 - 001 - 0003734

LUBRICITA
 PAREDES CEVALLOS ÓSCAR DAMIAN
 MATRIZ: Cda. Ingahuco
 Av. Las Américas 01-99 y González Suárez
 Telf: 03-2826356 * Ambato - Ecuador
 OBLIGADO A LLEVAR
 CONTABILIDAD

Razón Social: Valencia Castro Jose Luis (Diciato) R.U.C. 1711157519001
 Dirección: Av. Mariscal Sucre 59-615 y Carrión TELF.: 022653691
 Lugar y Fecha: Ambato 05/11/15 PERIODO FISCAL: 2015

NOTA: Este comprobante es el único documento para



