



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ALMACÉN MEGA OFERTAS
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,
PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”**

AUTORA:

PAOLA FERNANDA BORJA REYES

RIOBAMBA-ECUADOR

2015

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco

DIRECTOR

Lcdo. Luis Germán Sanandrés Álvarez

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Paola Fernanda Borja Reyes, 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.

Riobamba, 03 de Marzo del 2016

Paola Fernanda Borja Reyes

C.I. # 060420028-7

DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza, la sabiduría, guiarme por el camino del bien para cumplir mis sueños y metas, a mis hijos por ser la razón fundamental para seguir luchando cada día pues su inocencia me han dado la fuerza suficiente para no darme por vencida, a mi esposo y a mis padres por su apoyo incondicional, a ellos se los dedico.

PAOLA FERNANDA BORJA REYES

AGRADECIMIENTO

Mi más sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Facultad de Administración de Empresas por abrirme sus puertas , encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional. Así mismo, mil gracias a mis tutores ya que me han brindado sus conocimientos, apoyo y amistad sin dejar de lado la exigencia para hacer posible la exitosa culminación de mi carrera.

PAOLA FERNANDA BORJA REYES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Carátula.....	i
CERTIFICADO DEL TRIBUNAL.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1. LA AUDITORÍA.....	5
2.1.1 Definición	5
2.2. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA).....	5

2.2.1	Origen	6
2.2.2	Clasificación de las NAGA.....	6
2.2.2.1	Normas Generales o Personales.....	6
2.2.2.2	Normas de Ejecución del Trabajo.....	7
2.2.2.3	Normas de Preparación del Informe	7
2.3	FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	7
2.3.1	Definición de Auditoría de Gestión	7
2.3.2	Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	8
2.3.3	Alcance de la Auditoría de Gestión	8
2.4.	ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA.....	9
2.4.1	Eficiencia	9
2.4.2	Eficacia	9
2.4.3	Calidad.....	10
2.5.	FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	11
2.5.1	Fase I: Familiarización.....	11
2.5.2	Fase II: Planificación	12
2.5.3	Fase III: Ejecución	12
2.5.4	Fase IV: Comunicación De Resultados	13
2.5.5	Fase V: Seguimiento	13
2.6.	CONTROL INTERNO	14
2.6.1.	Componentes del Control Interno.....	15
2.6.2.	Clasificación del Control Interno.....	16
2.6.2.1	Control Interno Previo	16
2.6.2.2	Control Interno Concurrente.....	16
2.6.2.3	Control Interno Posterior	17
2.6.3	Métodos y Técnicas de Evaluación del Control Interno.....	17

2.7	RIESGOS DE AUDITORÍA	19
2.8.	PRUEBAS DE AUDITORÍA	19
2.9.	MUESTREO EN LA AUDITORÍA	20
2.10.	EVIDENCIAS SUFICIENTES Y COMPETENTES	21
2.10.1	Elementos.....	21
2.10.2	Clases	21
2.10.3	Confiabilidad	22
2.11.	TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS	22
2.12.	PROGRAMAS DE AUDITORÍA	25
2.12.1	Definición	25
2.12.2	Características del Programa de Auditoría	26
2.13.	PAPELES DE TRABAJO	26
2.13.1	Definición	26
2.13.2	Objetivo e Importancia	26
2.13.3	Propósito de los Papeles de Trabajo	27
2.13.4	Estructura General de los Papeles de Trabajo.....	28
2.13.5	Naturaleza, Confidencialidad y Propiedad de los Papeles de Trabajo.....	28
2.13.6	Archivo de los Papeles de Trabajo	29
2.14.	MARCAS, ÍNDICES Y REFERENCIA DE AUDITORÍA.....	29
2.14.1	Marcas.....	29
2.14.2	Objetivos de las Marcas de Auditoría.....	30
2.14.3	Características de las Marcas de Auditoría.....	30
2.14.4	Índices de Auditoría.....	31
2.14.5	Criterios para la utilización de Índices.....	31
2.14.6	Referenciación	31
2.15.	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	31

2.15.1	Definición	31
2.16.	INDICADORES DE GESTIÓN	33
2.16.1.	Definición	33
2.16.2.	Ficha Técnica de los Indicadores de Gestión.....	34
2.17.	INFORME DE AUDITORÍA	36
2.17.1.	Definición	36
2.17.2.	Ejemplo de Informe de Auditoría de Gestión.....	36
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA		38
3.1	PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO	40
3.2.	PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO	41
3.3	MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS.....	42
3.4	MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS.....	44
CAPÍTULO IV: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ALMACEN“MEGA OFERTAS”		46
4.1	ARCHIVO PERMANENTE	47
4.1.1	Información General	48
4.1.2	Contrato de Trabajo	58
4.1.3	Hoja de Marcas y Abreviaturas	60
4.1.4.	Abreviaturas.....	61
4.1.5	Programas de Auditoría	62
4.2	ARCHIVO CORRIENTE.....	66
4.2.1	Fase I: Conocimiento preliminar	67
4.2.1.1	Cuestionario de visita preliminar	69
4.2.2.	Fase II: Planificación estratégica	82
4.2.2.1.	Evaluación específica de control interno	83
4.2.3	Fase III: Ejecución de la auditoría	99

4.2.4 Fase IV: Comunicación de resultados.....	133
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
5.1 CONCLUSIONES	140
5.2 RECOMENDACIONES.....	141
5.3 BIBLIOGRAFÍA	142
5.4 ANEXOS	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Clasificación de las Naga	6
Tabla 2.- Confiabilidad de la Evidencia	22
Tabla 3.- Técnicas más utilizadas	23
Tabla 4.- Marcas de Auditoría	30
Tabla 5.- Ficha Técnica	35
Tabla 6.- Factores Internos Claves	38
Tabla 7.- Factores Externos Claves	39
Tabla 8.- Perfil Estratégico Interno.....	40
Tabla 9.- Perfil Estratégico Externo	41
Tabla 10.- Matriz de Medios Internos	43
Tabla 11.- Matriz de Medios Externos	45
Tabla 12.- Cargos y Personal del Almacén Mega Ofertas.....	52
Tabla 13.- Cuestionario para Analizar la Misión.....	75
Tabla 14.- Tabla de Riesgo y Confianza/ Misión	76
Tabla 15.- Cuestionario para Analizar la Visión	78
Tabla 16.- Tabla de Riesgo y Confianza/ Visión.....	79
Tabla 17.- Resultado de la Encuesta Pregunta N° 1	119
Tabla 18.- Resultado de la Encuesta Pregunta N° 2	120
Tabla 19.- Resultado de la Encuesta Pregunta N° 3	122
Tabla 20.- Resultado de la Encuesta Pregunta N° 4	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Ubicación Geográfica	49
Gráfico 2.- Organigrama del Almacén Mega Ofertas.....	51
Gráfico 3.- Conocimiento de Servicio Al Cliente.....	119
Gráfico 4.- Conocimiento Sobre el Producto.....	121
Gráfico 5.- Conocimiento del Grado de Satisfacción	122
Gráfico 6.- Conocimiento de la Próxima Visita.....	124

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Modelo de Cuestionario de Control Interno Aplicado.....	143
---	-----

RESUMEN

En el presente trabajo se propone la realización de una Auditoría de Gestión al Almacén MEGA OFERTAS de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, con lo cual pretende evaluar la eficacia de la entidad en relación al cumplimiento de objetivos, así como medir la eficiencia con que obtiene y utiliza los recursos, la aplicación de indicadores de gestión que permitieron evaluar el cumplimiento de metas, y el análisis de los procesos que se manejan dentro del Almacén ,emitiendo así sugerencias que permitan implementar acciones correctivas.

Después de realizar un análisis de los resultados obtenidos, se determinó a los Directivos del Almacén MEGA OFERTAS: difundir la filosofía institucional dentro de la organización, elaborar un manual de funciones y diseñar indicadores que midan el desempeño de cada uno de los departamentos. La Auditoría de Gestión permitirá tanto al gerente del Almacén MEGA OFERTAS, optimizar procesos, mejorarlos y verificar si se cumplen adecuadamente dentro de la misma y de esta manera ser un apoyo y resolver las falencias presentes en la empresa con respecto a la gestión que desempeña, y que la empresa pueda desarrollarse en su crecimiento a nivel comercial.

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco

DIRECTOR

ABSTRACT

This investigation intends to carry out a management audit in MEGA OFERTAS warehouse in Riobamba city of Chimborazo Province, which aims to assess the effectiveness of the entity in relation to the achievement of objectives, as well as measure the efficiency with which obtains an uses resources, the implementation of management indicators that allowed us to evaluate the achivement of goals, and the analysis of the processes that are managed within the store , thus adding suggestions that allow to implement corrective actions.

After an analysis of the results obtained, was determined to managers of the MEGA OFERTAS warehouse: disseminate the institutional philosophy within the organization, develop a manual of funciones and design indicators to measure the perfomance of each one of the departments. The management audit will allow the manager of MEGA OFERTAS store optimize processes, improve and verify if they are properly and thus be a support and resolve the shortcomings present in the company with respect to the management taht it plays, and that the company can develop its growth on a commercial level.

INTRODUCCIÓN

Los enfoques modernos del mundo empresarial en el cual nos desenvolvemos requieren una dirección dispuesta e idealista que encamine todos los esfuerzos del talento humano hacia los objetivos mediante estrategias concretas. Es en tal virtud que se vuelve importante la necesidad de trabajar bajo un sistema en el que todos los colaboradores y superiores establezcan mancomunadamente procesos de mejora para el desenvolvimiento de sus funciones.

El propósito fundamental de la investigación, es evaluar el desempeño de las funciones que realizan los colaboradores del Almacén MEGA OFERTAS, así como formular estrategias que permitan alcanzar su nivel competitivo dentro del medio empresarial.

Es importante la realización de una Auditoría de Gestión, ya que se pretende sugerir una alternativa de solución a las desviaciones o fallas detectadas durante la investigación, determinar la eficiencia en el uso y manejo de los recursos, establecer si hay optimización y medir el grado de eficacia con que la empresa cumple sus objetivos, corregir errores del pasado a través de la aplicación de indicadores de gestión y cuyo producto fundamental constituye los resultados encontrados que emite el auditor en su informe final.

El presente trabajo se ha detallado en cinco capítulos, en el capítulo I se conocerá los antecedentes del problema, en el capítulo II los puntos más sobresalientes de la Auditoría de Gestión, en el capítulo III el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan tanto en el medio interno como externo, en el capítulo IV se aplicará la práctica de la Auditoría de Gestión, para de esta manera dar a conocer las conclusiones y recomendaciones que se expondrán en el capítulo V.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El Almacén MEGA OFERTAS es una empresa comercial dedicada a la prestación de servicios mediante la oferta de venta de electrodomésticos y artículos varios a los precios más bajos y en las marcas reconocidas, se encuentra ubicado en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Esta investigación tiene como propósito evaluar la gestión de esta empresa comercial, debido a la inexistencia de un equipo encargado de la realización de una Auditoría que permita determinar la eficacia en el logro de los objetivos, tomando en cuenta la eficiencia con que se utiliza y obtiene los recursos, con la finalidad de sugerir las recomendaciones que ayudará a mejorar la gestión.

Esto se debe a la falta de interés por parte de los administradores en realizar una evaluación o examen que permita conocer el estado actual de la organización comercial, al desconocimiento de las técnicas de evaluación y control, la carencia de evaluaciones con respecto al desempeño del personal, falta de aplicación de indicadores; inexistencia de controles sobre el uso de los recursos, desconocimiento de la filosofía institucional y la falta de evaluaciones periódicas al personal.

Con este trabajo se pretende analizar los procesos que maneja el Almacén MEGA OFERTAS, mejorarlos en el caso que sea necesario, mediante recomendaciones que permitan implementar acciones correctivas y establecer el grado de eficiencia, eficacia y calidad aplicada en dichos procesos.

1.1.1 Formulación del problema de investigación

¿La aplicación de la Auditoría de Gestión en el Almacén MEGA OFERTAS de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012 determina el grado de eficiencia, eficacia, ética, economía, ecología y equidad en los procesos administrativos?

1.1.2 Delimitación del Problema

Auditoría de gestión al Almacén MEGA OFERTAS de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar una auditoría de gestión en el Almacén MEGA OFERTAS de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos y actividades.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del Almacén MEGA OFERTAS a través del levantamiento de información.
- Medir la eficiencia, eficacia, ética, economía, ecología y equidad en los procesos administrativos del Almacén MEGA OFERTAS, mediante la utilización de indicadores de gestión y la aplicación del Control Interno.
- Elaborar el informe de auditoría el cual a través de recomendaciones, establezca estándares de gestión de modo que sus directivos puedan tomar decisiones acertadas que permitan la mejora institucional.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Auditoría de Gestión es muy importante ya que le permitirá a la empresa evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos, su eficiencia como organización, su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Una auditoría nos permite conocer la realidad de cómo se viene administrando los recursos de la institución y a través de este proponer ciertos cambios que conlleven a corregir errores encontrados en la verificación de los procesos aplicados para conseguir los objetivos institucionales y lograr las metas programadas.

Los beneficiarios directos de este trabajo de investigación serán los directivos del Almacén MEGA OFERTAS, ya que mediante esta auditoría se tiene como propósito familiarizar el desarrollo, la innovación y el mejoramiento continuo.

El aporte que se dará, es a la búsqueda de soluciones a la problemática existente, los hallazgos identificados durante el proceso de la auditoría se los analizará de acuerdo a los procesos que exige cada fase, notificando los resultados y dando a conocer las soluciones respectivas para ser consideradas por sus directivos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. LA AUDITORÍA

2.1.1 DEFINICIÓN

La auditoría es un proceso de acumular y evaluar la evidencia, realizada por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad, que tiene como finalidad informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.

“Es un proceso sistemático de obtener evidencia, tiene que existir conjuntos de procedimientos lógicos y organizados que sigue el auditor para recopilar la información. Aunque los procedimientos apropiados varían de acuerdo con cada compañía, el auditor siempre tendrá que apegarse a los estándares generales establecidos por la profesión”(DE LA PEÑA GUTIERREZ, 2008).

“Es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financieras o administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe que contenga una opinión sobre la información financiera o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar.(SLOSSE, 2008)

2.2. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA)

(Arens, 2002) Las Normas de Auditoría son los requerimientos mínimos del trabajo que el auditor desempeña y a la información que rinde como resultado de éste. Se centran en las cualidades profesionales del auditor en la realización de su trabajo profesional y el control de calidad ejercido ya sea en una firma auditora o en el departamento de auditoría interna de una organización.

2.2.1 ORIGEN

Las NAGA, tiene su origen en los Boletines (Statementon Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

2.2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS NAGA

Se han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos: (1) normas generales, (2) normas de la ejecución del trabajo y (3) normas de informar.(LOPEZ, 2013)

Tabla 1.- CLASIFICACIÓN DE LAS NAGA

NORMAS GENERALES O PERSONALES a. Entrenamiento técnico y capacidad profesional b. Independencia c. Cuidado o diligencia profesional
NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO a. Planeamiento y Supervisión b. Estudio y Evaluación del Control Interno c. Evidencia Suficiente y Competente
NORMAS DE PREPARACIÓN DEL INFORME a. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados b. Uniformidad en la Aplicación de Principios c. Razonabilidad en la Revelaciones d. Opinión del Auditor

Elaborado por: Paola Borja

Fuente: López Juan, 2013

2.2.2.1 NORMAS GENERALES O PERSONALES

1. La auditoría la realizará una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencias como auditores.
2. En todos los asuntos concernientes a ella, el auditor o auditores mantendrán su independencia de actitud mental.

3. Debe ejercerse el debido cuidado profesional al planear y efectuar la auditoría y al preparar el informe. (LOPEZ, 2013)

2.2.2.2 NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

1. El trabajo se debe planear adecuadamente.
2. Se obtendrá un conocimiento suficiente del control interno, a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de la auditoría.
3. Se obtendrá evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación, con el fin de tener una base razonable para emitir una opinión respecto a los estados financieros auditados. (LOPEZ, 2013)

2.2.2.3 NORMAS DE PREPARACIÓN DEL INFORME

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir, la elaboración del informe, para lo cual el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

2.3 FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.3.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad o programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

2.3.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales - operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad, eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales , financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.(Estado C. G., 2001)

Los objetivos de la Auditoría de gestión son:

- Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad.

2.3.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión puede abarcar ya sea a toda la entidad o a parte de ella, es decir, el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, que se denominan operaciones corrientes. Además examina en forma detallada cada aspecto ya sea este operativo, administrativo o financiero de la organización, por lo que en la determinación del alcance se deberá considerar:

- El logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual de los integrantes de la institución.

- La verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de los procedimientos establecidos.
- La evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas en relación a los recursos utilizados.
- La medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Prestar atención a la existencia de procedimientos ineficientes o más costosos, duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones, oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación, exceso de personal con relación al trabajo a efectuar, deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicios de recursos o perjuicios económicos.
- Sobre el alcance de la Auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados, el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas, es decir, la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.(Estado C. G., 2001)

2.4. ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA

Establece como elementos de la gestión los siguientes:(Graig-Cooper, 2006)

2.4.1 EFICIENCIA

Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

2.4.2 EFICACIA

Se ha definido como concepto de orientación final, que mide el grado en el cual se alcanzan las metas y los objetivos para una actividad particular o un programa que se predeterminaron (el logro de los resultados correctos con el uso de recursos y operaciones de la organización).

De todos los significados de la palabra eficacia, el más común se relaciona probablemente con el logro de metas. Diversos autores, con diversos sistemas del valor, tienen sus propios conceptos de la eficacia, pero todos coinciden en que es la realización de metas o cumplimiento de objetivos.

Aunque la realización del cumplimiento de la meta hacia la eficacia le da una visión clara, los problemas y las implicaciones siguen siendo muy sustanciales. La literatura sobre eficacia, contiene muchos estudios, que plantean tópicos que rodean esta perspectiva particular. Entre las observaciones respecto a este aspecto están las siguientes:

- Las metas son a menudo males definidos, complejos, cambiantes, y contradictorias.
- A menudo es confuso en qué nivel o con respecto a qué unidades debe ser medido el logro de metas.
- Más de una tecnología o estrategia produce el mismo resultado.
- Objetivos basados en perspectivas, generalmente toman en consideración las preferencias de los gerentes.

En la práctica, en la discusión sobre organizaciones, la palabra eficacia es típicamente modificada por uno de estos tres términos: Programa eficaz, Eficacia operacional y Eficacia organizacional.

1. Programa eficaz, se relaciona con la importancia de la continuación de un programa, del logro de sus objetivos previstos, de su impacto y de su rentabilidad;

2. Eficacia operacional, se relaciona con el cumplimiento de productos específicos, con el sistema de entrega para los bienes y servicios producidos y con la rentabilidad de estos sistemas.

3. Eficacia organizacional, se refiere a la capacidad total de la organización y a su interacción con la planeación estratégica, a la estructura de la dirección y a sus procesos y a los recursos humanos y financieros, todos enfocados hacia el cumplimiento de la misión y las metas de la organización y al ambiente externo (Pompa, 2010).

2.4.3 CALIDAD

Conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud negativa o positiva para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

Evaluación sistemática y objetiva para comprobar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen con lo planeado y si estos están implantados de forma efectiva y además son adecuados para alcanzar los objetivos de calidad.

Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos.
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

2.5. FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.5.1 FASE I: FAMILIARIZACIÓN

Consiste en obtener un conocimiento integral del objetivo de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.(MALDONADO, 2011)

Es decir en esta fase se realizará:

- Análisis de la visión sistemática.
- Análisis de la visión estratégica.
- Definición de componentes y sus riesgos inherentes.

Productos

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

2.5.2 FASE II: PLANIFICACIÓN

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad, la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de las fuerzas y debilidades y de las oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.(MALDONADO, 2011)

Es decir se realizará lo siguiente:

- Enfoque por componente.
- Identificación de procesos.
- Establecimiento de controles claves.
- Determinación del cumplimiento (confianza y riesgo).
- Enfoque de auditoría.
- Programas de trabajo.

Productos:

- Memorando de planificación.
- Programa de auditoría para cada componente (proyecto, programa, actividad).

2.5.3 FASE III: EJECUCIÓN

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la Auditoría, pues en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y

procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.(MALDONADO, 2011)

Aquí es donde se:

- Aplican procedimientos.
- Se obtienen evidencia suficiente, competente y relevante.
- Se generan hallazgos.

Productos:

- Papeles de trabajo.
- Hoja de resumen de hallazgos significativos por cada componente.

2.5.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, no solo que revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en otras auditorías, sino que también contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia por que el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.(MALDONADO, 2011)

Básicamente se dice que la comunicación existe en todo el proceso:

- Al inicio.
- En el transcurso: Carta de control interno.
- Al finalizar: Informe de auditoría de gestión.

2.5.5 FASE V: SEGUIMIENTO

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente:(MALDONADO, 2011)

En esta última fase es donde:

- Existe la aplicación de recomendaciones.
- Se realizara el plan de implementación de recomendaciones.

Productos:

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Encuestas sobre el servicio de auditoría.
- Constancia del seguimiento realizado.
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

2.6. CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la Información.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente lo que se produzcan.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.(Estado C. G., 2001)

Método COSO.-(Esparza, 2010)El COSO es un método de control interno que se lleva en una empresa e institución, para detectar algún tipo de fraude, se compone de tres objetivos y consta de cinco componentes interrelacionados, ya que los componentes son la estructura de una organización conteniendo normas, misión, visión y todo lo relacionado para que una compañía funcione bien.

2.6.1. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura del control interno se requiere de los siguientes componentes:(Esparza, 2010)

- a) Ambiente de Control Interno.
- b) Evaluación de Riesgo.
- c) Actividades de Control Gerencial.
- d) Sistema de Información y Comunicación.
- e) Actividades de Monitoreo.

a) **Ambiente de Control:** Conjunto de factores del ambiente organizacional, que deben establecer todos los funcionarios y mantener para generar una actitud positiva y de apoyo hacia el control interno.

b) **Evaluación del Riesgo:** Proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación de la utilización de los sistemas de información o la mejora de los procesos.

c) **Procedimientos de Control:** Son todas las políticas y procedimientos que aseguran que las instrucciones de la administración se lleven a cabo y se relacionan con los riesgos detectados; dichas actividades se ejecutan en todos los niveles de la entidad y en cada una de las etapas de su gestión.

d) **Información y comunicación:** Se debe obtener, procesar y comunicar la información pertinente de manera oportuna a las personas de la entidad para que se encuentren en condiciones de asumir su responsabilidad. Los informes deben ser

claros, concretos y comprensibles. El proceso de comunicación ha de permitir la difusión de los valores éticos de la entidad, así como de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

- e) **Supervisión y seguimiento:** El control interno tiene que ser supervisado y evaluado de forma sistemática para determinar si el mismo se desarrolla en la forma esperada. Las actividades de monitoreo permanente incluyen las supervisiones ejecutadas por la dirección de la entidad, por los responsables de las áreas o por el trabajador en su propio puesto de trabajo.

2.6.2. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Existen tres clases de control:

1. Control Previo.
2. Control Concurrente.
3. Control Posterior.

2.6.2.1 CONTROL INTERNO PREVIO

Las entidades y organismos establecerán mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones y actividades que hayan proyectado realizar antes de su autorización, o de que esta surta efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones y actividades, su legalidad y veracidad; finalmente su conformidad con el presupuesto, planes y programa. El control previo será ejecutado por el personal responsable del trámite normal de las operaciones y actividades (Esparza, 2010)

2.6.2.2 CONTROL INTERNO CONCURRENTE

Los niveles de jefatura y otros cargos que tengan bajo su mando a un grupo de servidores, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objetivo de asegurar:

1. El logro de los resultados previstos.
2. La ejecución eficiente y económica de las funciones encomendadas a cada servidor.
3. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
4. El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
5. La protección al medio ambiente.
6. La adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias.

2.6.2.3 CONTROL INTERNO POSTERIOR

La máxima autoridad de cada entidad u organismo, con la asesoría de su unidad de auditoría interna, establecerá los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

1. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
2. Los resultados de la gestión.
3. Los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
4. El impacto que han tenido en el medio ambiente.

2.6.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El estudio del control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección si no en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio y como base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

De este estudio y evaluación, el Contador Público podrá desprender la naturaleza de las pruebas diferentes sobre una misma partida. De ello dependerá la extensión que deba

dar a los procedimientos de auditoría de empleados y la oportunidad en que los va a utilizar para obtener los resultados más favorables posibles.(Esparza, 2010)

2.6.3.1 CUESTIONARIOS

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, las entrevistas que expresamente se mantiene con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura del control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utilizara las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de entrevistas, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria. (MANTILLA, 2005)

VENTAJAS

- Guía para evaluar y determinar áreas críticas.
- Disminución de costos.
- Facilita la administración del trabajo sistematizando los exámenes.
- Pronta detención de deficiencias.
- Entrenamiento de personal inexperto.
- Siempre busca una respuesta.
- Permite pre-elaborar y estandarizar su utilización.

DESVENTAJAS

- No prevé naturaleza de las operaciones.
- Limita inclusión de otras preguntas.
- No permite una visión de conjunto.
- Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias.

- Que lo tome como fin y no como medio.
- Iniciativa puede limitarse.
- Podría su aplicación originar malestar en la entidad.

2.7 RIESGOS DE AUDITORÍA

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

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

En este tipo de auditoría tendremos en cuenta también los tres componentes de riesgo:

Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno provenga o corrija tales errores.

Riesgo de Detección: De que los riesgos no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.(Estado C. G., 2001)

2.8. PRUEBAS DE AUDITORÍA

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

Las pruebas pueden ser tres tipos:

Las pruebas de control.-Están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

Las pruebas analíticas.- Se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

Las pruebas sustantivas.- Son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias: Ejemplo, un arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.(FERNANDEZ, 2010)

2.9. MUESTREO EN LA AUDITORÍA

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas, de que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

DE APRECIACIÓN O NO ESTADÍSTICO.- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas, por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor, se sustentan en una base de juicio personal.(Estado C. G., 2001)

ESTADÍSTICO.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente.
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
3. Evaluar los resultados de los riesgos.

2.10. EVIDENCIAS SUFICIENTES Y COMPETENTES

Las evidencias de auditoría, constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe. (Estado C. G., 2001)

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

2.10.1 ELEMENTOS

Evidencias Suficientes.- (característica cuantitativa) Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

Evidencias Competentes.- (característica cualitativa) Cuando de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

2.10.2 CLASES

Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.

Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.

Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

2.10.3 CONFIABILIDAD

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro.(Estado C. G., 2001)

Tabla 2.- CONFIABILIDAD DE LA EVIDENCIA

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none">• Obtenida a partir de personas.• Hechos independientes de la entidad.• Producida por una estructura de control interno efectivo.• Para conocimiento directo.• Observación, inspección o reconstrucción de la alta dirección.	<ul style="list-style-type: none">• Obtenida dentro de la entidad.• Producida por una estructura del control interno débil.• Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejemplo: auditores internos, del personal de menor nivel.

Elaborado por: Paola Borja

Fuente: Estado C, G, 2001

2.11. TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.(MURILLO, 2012)

Tabla 3.- TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	❖ Comparación ❖ Observación ❖ Rastreo
Verbal	❖ Indagación ❖ Entrevista ❖ Encuesta
Escrita	❖ Análisis ❖ Conciliación ❖ Confirmación ❖ Tabulación
Documental	❖ Comprobación ❖ Cálculo ❖ Revisión ❖ Selectiva
Física	❖ Inspección

Elaborado por: Paola Borja

Fuente: Murillo Danilo, 2012

COMPARACIÓN.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones, mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

OBSERVACIÓN.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

RASTREO.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

INDAGACIÓN.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

ENTREVISTA.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

ENCUESTA.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

ANÁLISIS.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos, como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial

CONCILIACIÓN.- Consiste en hacer que concuerde dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

CONFIRMACIÓN.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

TABULACIÓN.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

COMPROBACIÓN.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificativa o de respaldo.

CÁLCULO.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.

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

INSPECCIÓN.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objetivo de establecer su existencia y autenticidad; requieren en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

2.12. PROGRAMAS DE AUDITORÍA

2.12.1 DEFINICIÓN

Un programa de auditoría es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos planificados. El esquema típico de un programa de auditoría incluye lo siguiente:

- **Tema de auditoría:** Donde se identifica el área a ser auditada.
- **Objetivos de auditoría:** Donde se indica el propósito del trabajo a realizar.
- **Alcances de auditoría:** Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.
- **Planificación Previa:** Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos donde se va auditar.
- **Procedimientos de auditoría para:**
 - Recopilación de datos.
 - Identificación de lista de personas a entrevistar.
 - Identificación y obtención de políticas, normas.
 - Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar los controles existentes.
 - Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones
 - Procedimientos de comunicación con la gerencia
 - Procedimientos de seguimiento.

El programa de auditoría se convierte también en una guía para documentar los diversos pasos de la auditoría y para señalar la ubicación del material de evidencia.

2.12.2 CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

- Debe ser sencillo y comprensivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- Las sociedades auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del auditor.

2.13. PAPELES DE TRABAJO

2.13.1 DEFINICIÓN

Sostiene que los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentación que contiene los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas aplicados y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

2.13.2 OBJETIVO E IMPORTANCIA

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una Auditoría se hizo de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de la misma.

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:

1. Facilitar la preparación del informe.
2. Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
3. Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicada.
4. Servir de guía en revisiones subsecuentes.
5. Cumplir con las disposiciones legales.

Para realizar el trabajo de acuerdo con las normas profesionales, se debe conceder importancia a la preparación de los papeles de trabajo. Para cumplir con esta finalidad, debe en primer término, efectuar un trabajo completo y libre de información superflua y organizar los papeles de trabajo en forma tal que facilite la rápida localización y entendimiento fácil por parte de otras personas.

Los papeles de trabajo se consideran completos cuando reflejan en forma clara los datos significativos contenidos en los registros, los métodos de comprobación utilizados y la evidencia adicional necesaria para la formación de una opinión y preparación de informe. Además, deben identificarse claramente las expresiones informativas y los elementos de juicio o criterio.(MANTILLA, 2005)

2.13.3 PROPÓSITO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalles los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.(DE LA PEÑA GUTIERREZ, 2008)

2.13.4 ESTRUCTURA GENERAL DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:(DE LA PEÑA GUTIERREZ, 2008)

1. El nombre de la compañía sujeta a examen.
2. Área que se va a revisar.
3. Fecha de corte.
4. La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y de quien lleve a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
5. Fecha en que la cédula fue preparada.
6. Un adecuado sistema de referencia dentro del conjunto de papeles de trabajo.
7. Cruce de la información indicando de las hojas de donde proceden y las hojas de donde pasan.
8. Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones.
9. Fuente de obtención de la información.

2.13.5 NATURALEZA, CONFIDENCIALIDAD Y PROPIEDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son diseñados y organizados para cumplir con las circunstancias y las necesidades del auditor para cada auditoría en particular. El uso de papeles de trabajo estandarizados (Ejemplo, lista de control, organización estándar de papeles de trabajo) puede mejorar la eficiencia con que son preparados y revisados dichos papeles de trabajo. Facilita la delegación de trabajo a la vez que proporcionan un medio para controlar su calidad.

CONFIDENCIALIDAD

De la misma manera que los libros, registros y documentos de la contabilidad respaldan y comprueban los balances y los estados financieros de las empresas, así también los papeles de trabajo constituyen la base del dictamen que el auditor rinde con relación a lo auditado.

El dictamen del auditor debe ser suficiente para los efectos de informar, por lo tanto no revelara ninguna información confidencial que haya obtenido en el curso de la auditoría profesional excepto con el conocimiento del cliente(FERNANDEZ, 2010)

2.13.6 ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistemática, sea preparando legajos, carpetas que son de dos clases:

ARCHIVO PERMANENTE O CONTINUO.- Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesario para auditorías subsiguientes.

Finalidad del archivo permanente

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

ARCHIVO CORRIENTE.- En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

2.14. MARCAS, ÍNDICES Y REFERENCIA DE AUDITORÍA

2.14.1 MARCAS

Las marcas de Auditoría son aquellos símbolos que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoría.

Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra.

Tabla 4.- MARCAS DE AUDITORÍA

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Revisado o verificado
Σ	Sumatoria
∞	Hallazgo
©	Información comprobada
⌘	Información documentada
∩	No existe documentos
∅	Incumplimiento de la normativa y reglamento
Σ	No reúne requisitos
Ⓓ	Documento mal estructurado
Ⓔ	Sustentado con evidencia
Ω	Observado

Elaborado por: Paola Borja

Fuente: Pompa Lucila, 2010

2.14.2 OBJETIVOS DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA

Entre los objetivos de las marcas de auditoría tenemos:

- ❖ Dejar constancia del trabajo realizado.
- ❖ Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
- ❖ Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.
- ❖ Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la Auditoría.

2.14.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA

- La explicación de las marcas debe ser específicas y claras.
- Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas y análisis.

2.14.4 ÍNDICES DE AUDITORÍA

Los índices de auditoría son símbolos numéricos, alfabéticos y alfanuméricos, que colocados en el ángulo superior derecho de los papeles de trabajo, con lápiz rojo permite un ordenamiento lógico y facilita su rápida identificación. (Pompa, 2010)

2.14.5 CRITERIOS PARA LA UTILIZACIÓN DE ÍNDICES

- El índice numérico se utilizará en los papeles de trabajo generales como: borrador del informe, orden de trabajo, plan de trabajo, programa de trabajo, cuestionarios, asientos de ajuste, estados financieros, etc.
- El índice alfanumérico en los papeles de trabajo específicos.

2.14.6 REFERENCIACIÓN

Consiste en identificar o relacionar datos, cifras, información, entre papeles de trabajo que por su naturaleza o significado se vinculan entre sí.

Para referenciar se utilizará lápiz rojo, lo que permitirá identificar claramente la información referenciada se hará bajo el siguiente criterio.

PASAN: en el papel de trabajo se lo identifica poniendo el índice del papel de trabajo a dónde va la información en el lado derecho o inferior del dato que dio lugar a la referencia.

VIENEN: se identifica en el papel de trabajo donde viene la información, colocando al lado izquierdo o superior del dato o cifra que se está referenciando.

2.15. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

2.15.1 DEFINICIÓN

Los hallazgos de auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia. (FERNANDEZ, 2010)

Atributos del Hallazgo:

- **Condición:** Es la situación actual encontrada por el Auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando. Responde a la pregunta ¿Qué está pasando? , es decir cómo se está desarrollando la actividad.
- **Criterio:** Son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, que permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa (externa o interna) de cómo se deben hacer las actividades o transacciones examinadas. Responde a la pregunta ¿Qué debería ser? , se refiere a cómo debería desarrollarse la actividad, tomando en cuenta las leyes, reglamentos, políticas, objetivos, etc.
- **Causa:** Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio. Responde a la pregunta ¿Por qué se produce la desviación? , ya sea por desconocimiento de la entidad, falta de comunicación, descuido, deshonestidad, negligencia. Son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación.
- **Efecto:** Diferencia entre lo que es y lo que debería ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones. Responde a la pregunta ¿Cuál es el resultado de la desviación? , podrían ser sanciones legales, mala utilización de los recursos, realización de gastos indebidos.
- **Conclusiones:** Son juicios profesionales del Auditor basados en los hallazgos luego de evaluar y de obtener la opinión de la institución. Su formulación se basa en la realidad de la situación encontrada, manteniendo una actitud positiva e independiente sobre lo examinado, adecuadamente respaldada en los papeles de trabajo.
- **Recomendaciones:** Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las

operaciones o actividades de la institución y constituyen la parte más importante del Informe de Auditoría.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicara el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicaran la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos generalmente determinadas por la materialidad.

2.16. INDICADORES DE GESTIÓN

2.16.1. DEFINICIÓN

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión son utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Para construir indicadores se puede guiar respondiendo las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué se quiere medir?
- ✓ ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ✓ ¿Con que información se cuenta?
- ✓ ¿De dónde se obtendrá la información?

Indicador de Eficiencia.- Se entiende por eficiencia la óptima utilización de los recursos disponibles en la consecución de un logro. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. En el caso de los

indicadores de eficiencia se debe dejar claro que la misma es inherente a la organización.

Para el cálculo de la eficiencia es necesario realizar una comparación a través de los niveles de referencia o estándares de comparación, ya sean históricos, teóricos o presupuestados.

Indicador de Eficacia.- Mide el nivel de consecución de los objetivos establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna a la utilización de los recursos necesarios para la consecución de los citados objetivos. En este caso los indicadores más frecuentemente utilizados son los de producto que proporciona información sobre los bienes producidos y servicios prestados.

Indicador de Calidad.- Mide el grado en que los productos o servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

.

2.16.2. FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación se describen los elementos la ficha técnica de los indicadores de gestión:

1. TIPO DE PROCESO: Clasificación a la cual pertenece el proceso (Estratégico, Misional, Apoyo, Evaluación)
2. PROCESO: Nombre del proceso al cual corresponde el respectivo indicador.
3. INDICADOR: Expresión cuantitativa que indica los logros de toda la organización o de uno de sus procesos. Se describe el sustantivo más el verbo en participio pasado.
4. TIPO DE INDICADOR. Definir si se trata de un indicador de eficacia, eficiencia o efectividad.
5. CÁLCULO. Computo, cuenta o investigación que se hace de algo por medio de operaciones matemáticas.
6. MEDICIÓN. Refleja el valor obtenido en la medición efectuada a partir de las variables definidas para el indicador, indicando el ámbito temporal.
7. META. Se orienta a la mejor situación posible, con los recursos disponibles.
8. RANGO DE GESTIÓN. Definir los valores máximos o mínimos que permitan mantener al indicador en condiciones de control y faciliten el uso de alertas.

9. PERIODICIDAD O FRECUENCIA. Señala la frecuencia con que se realizará la medición del indicador.

10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. Es la interpretación que se hace de los resultados y representan el potencial de mejora para el proceso.

11. FUENTE DE LA INFORMACIÓN. Es el documento que proporciona evidencia de la actividad desarrollada y su medio de soporte.

12. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Es el responsable del proceso que por sus competencias le corresponde medir, interpretar y analizar el resultado del indicador.

13. FECHA DE REVISIÓN: Es la fecha en que se revisa.

Tabla 5.- FICHA TÉCNICA

1. TIPO DEL PROCESO:
2. PROCESO:
3. INDICADOR:
4. TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA__ EFICACIA__ CALIDAD__
5. CÁLCULO:
6. MEDICIÓN:
7. META:
8. RANGO DE GESTIÓN:BUENO__ ACEPTABLE__ DEFICIENTE__
9. PERÍODO O FRECUENCIA:
10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:
11. FUENTE DE LA INFORMACIÓN:
12. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:
13. FECHA DE REVISIÓN: DÍA__ MES ____ AÑO_____

Elaborado por: Paola Borja

Fuente: Drucker, Peter, 1996

2.17. INFORME DE AUDITORÍA

2.17.1. DEFINICIÓN

El informe de auditoría es el resultado de trabajo del auditor. Es un documento elaborado por el auditor donde se expresa de forma estándar, general y sencilla, una opinión profesional sobre los estados contables de una empresa. Presenta una serie de características fundamentales de carácter formal: es claro, oportuno y se encuentra bajo un esquema de exposición determinado por la doctrina.

Si bien el informe ha de expresar una opinión técnica, el documento está dirigido a personas que no tienen por qué conocer el lenguaje contable por lo que se ha de evitar cualquier elemento literario o subjetivo que pudiera dar lugar a una confusión.

2.17.2. EJEMPLO DE INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ejemplo del Informe de Auditoría de Gestión de un Hospital

Capítulo I. Información introductoria

- Antecedentes
- Objetivo de la auditoría
- Organización de los departamentos auditados
- Base normativa
- Presupuesto
- Alcance del examen
- Declaraciones positivas

Capítulo II. Consulta externa requiere incremento de personal para mejorar la atención

- Afluencia de pacientes en fines de semana requiere disminución de tiempo en la atención
- Un botiquín de primeros auxilios debe instalarse en emergencias
- Logística asignada a emergencias debe incorporar nuevas estrategias

Capítulo III. Uso de instalaciones y mantenimiento de quirófanos puede optimizarse significativamente

- Demanda de quirófanos en fines de semana requiere disminución del tiempo en la atención
- Se requiere un mayor proceso de capacitación y entrenamiento
- La esterilización de quirófanos debe mejorarse significativamente
- La indumentaria médica debe cumplir normas básicas internas

- Urge la renovación de quirófanos de alta tecnología

Capitulo IV. Farmacia requiere de un control de inventarios

- La caducidad de los inventarios debe revisarse periódicamente
- Debe efectuarse un control de existencias de bodega
- Se requiere analizar la elección de los proveedores y los tiempos de reposición de inventarios
- El personal que atiende en farmacia debe ser reducido
- Deberían existir convenios con los proveedores para reducir costos

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos.

El Almacén MEGA OFERTAS cuenta con un FODA, los elementos que se deben analizar durante este análisis, corresponden a las fortalezas y debilidades que son los elementos base para la toma de decisiones ya que estos responden respecto a la disponibilidad de recursos, personal, servicios, etc. Entorno a los aspectos externos del almacén las oportunidades y amenazas son todos los elementos ajenos a la institución que son relevantes para la toma de decisiones y su normal funcionamiento.

Tabla 6.- FACTORES INTERNOS CLAVES

FACTORES INTERNOS CLAVES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Talento humano con experiencia.	Insuficiente manejo de publicidad.
Ubicación geográfica estratégica.	Estructura organizativa desactualizada.
Créditos a largo y corto plazo.	Duplicidad de funciones.
Tecnología e instalaciones.	Falta de capacitaciones y motivación al personal.
Precios competitivos.	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.
Capacidad de negociación.	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.
Software propio acorde a las necesidades de la institución.	
Atención permanente y oportuna al cliente.	

Fuente: Entrevista al personal del Almacén y análisis de la situación actual.

Elaborado por: Paola Borja

Tabla 7.- FACTORES EXTERNOS CLAVES

FACTORES EXTERNOS CLAVES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Amplia oferta de electrodomésticos y tecnología	Alto nivel de competencias
Clientes de diversos cantones.	Inestabilidad política y económica
Expansión comercial de la localidad	Competencia con facilidad de pago.
Expansión demográfica genera más necesidades	Desvío de fondos para actividades ilícitas.
Facilidad en la obtención de créditos en Instituciones Financieras.	Falta de cultura de pago
	Competencia desleal

Fuente: Entrevista al personal del Almacén y análisis de la situación actual.

Elaborado por: Paola Borja

3.1 PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

Tabla 8.- PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDADES		NORMAL EQUILIBRIO	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD		FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
DEBILIDADES					
Insuficiente manejo de publicidad.	• 				
Estructura organizativa desactualizada.	• 				
Duplicidad de funciones.	•	•			
Falta de capacitaciones y motivación al personal.		•			
Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.		•			
Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.		•			
FORTALEZAS					
Talento humano con experiencia.				•	•
Ubicación geográfica estratégica.					•
Créditos a largo y corto plazo.					•
Tecnología e instalaciones.					•
Precios competitivos.				•	•
Capacidad de negociación.					•
Software propio acorde a las necesidades de la institución.				•	•
Atención permanente y oportuna al cliente.					•
TOTAL	3	3		3	5
PORCENTAJE	21,43%	21,43%		21,43%	35,71%

Fuente: Matriz FODA Almacén Mega Ofertas

Elaborado por: Paola Borja

3.2. PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

Tabla 9.- PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS INTERNOS	AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
AMENAZAS					
Alto nivel de competencias.	•				
Inestabilidad política y económica.	•				
Competencia con facilidad de pago.	•				
Desvío de fondos para actividades ilícitas.		•			
Falta de cultura de pago.		•			
Competencia desleal.		•			
OPORTUNIDADES					
Amplia oferta de electrodomésticos y tecnología.				•	
Clientes de diversos cantones.					•
Expansión comercial de la localidad.					•
Expansión demográfica genera más necesidades.				•	
Facilidad en la obtención de créditos en Instituciones Financieras.				•	
TOTAL	3	3		2	3
PORCENTAJE	27,27%	27,27%		18,18%	27,27%

Fuente: Matriz FODA Almacén Mega Ofertas

Elaborado por: Paola Borja

3.3 MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento del Almacén MEGA OFERTAS, la ponderación que se usara para los diversos parámetros serán las siguientes:

- 1= Debilidad grave o muy importante
- 2= Debilidad menor
- 3=Equilibrio
- 4= Fortaleza menor
- 5= Fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado.

Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que el departamento está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Tabla 10.- MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

N°	FACTORES CLAVES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Talento humano con experiencia.	0,10	4	0,40
2	Ubicación geográfica estratégica.	0,10	5	0,50
3	Créditos a largo y corto plazo.	0,10	5	0,50
4	Tecnología e instalaciones.	0,10	5	0,50
5	Precios competitivos.	0,10	4	0,40
6	Capacidad de negociación.	0,10	5	0,50
7	Software propio acorde a las necesidades de la institución.	0,10	4	0,40
8	Atención permanente y oportuna al cliente.	0,10	5	0,50
DEBILIDADES				
9	Insuficiente manejo de publicidad.	0,10	1	0,10
10	Estructura organiza desactualizada.	0,10	1	0,10
11	Duplicidad de funciones.	0,10	1	0,10
12	Falta de capacitaciones y motivación al personal.	0,10	2	0,20
13	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.	0,10	2	0,20
14	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.	0,10	2	0,20
	TOTAL	1,40	47	4,70

Fuente: Perfil Estratégico Interno

Elaborado por: Paola Borja

ANÁLISIS

El resultado obtenido en la Matriz de Medios Internos es de 4,70 lo que indica que tiene más fortalezas que debilidades, se debería tomar en cuenta las debilidades y mejorar ya que estas pueden afectar el manejo correcto del almacén.

3.4 MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento del Almacén MEGA OFERTAS la ponderación que se usara para los diversos parámetros serán las siguientes:

- 1= Amenaza importante
- 2= Amenaza menor
- 3=Equilibrio
- 4= Oportunidad menor
- 5= Oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado.

Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados externos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que el departamento está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

Tabla 11.- MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Nº	FACTORES CLAVES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Amplia oferta de electrodomésticos y tecnología.	0,10	4	0,40
2	Clientes de diversos cantones.	0,10	5	0,50
3	Expansión comercial de la localidad	0,10	5	0,50
4	Expansión demográfica genera más necesidades.	0,10	4	0,40
5	Facilidad en la obtención de créditos en Instituciones Financieras.	0,10	5	0,50
AMENAZAS				
6	Alto nivel de competencias.	0,10	1	0,10
7	Inestabilidad política y económica.	0,10	1	0,10
8	Competencia con facilidad de pago.	0,10	1	0,10
9	Desvío de fondos para actividades ilícitas.	0,10	2	0,20
10	Falta de cultura de pago.	0,10	2	0,20
11	Competencia desleal.	0,10	2	0,20
	TOTAL	1,40	32	3,20

Fuente: Perfil Estratégico Externo

Elaborado por: Paola Borja

ANÁLISIS

El resultado obtenido en la Matriz de Medios Externos es de 3,20 lo que indica que el Almacén MEGA OFERTAS tiene más amenazas que oportunidades, valor que al estar por debajo del promedio indica que las situaciones externas en el almacén no se están recibiendo de una manera adecuada y adaptándolas para obtener la mayor cantidad de beneficios de estas, no obstante existe factores en los que debería tomar medidas adecuadas para que no afecten en su totalidad y que no representen una gran desventaja en relación a la competencia.

CAPÍTULO IV

4. AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ALMACÉN

“MEGA OFERTAS”

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Archivo Permanente

ÍNDICE

4.1 ARCHIVO PERMANENTE

ARCHIVO PERMANENTE	
Información General	LP1
Hoja de Marcas y Abreviaturas	LP2
Programa de Auditoría	LP3

 <p style="text-align: center;">Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Archivo Permanente</u></p> <p><u>Información General</u></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">LP11/12</div>
---	---	---

4.1.1 Información General

ANTECEDENTES

El Almacén de electrodomésticos “MEGA OFERTAS”, es una empresa privada que inicia sus actividades en el año 2009, con el aporte único del Sr. Milton Manuel Guerrero Rodríguez, mismo que invirtió un pequeño capital para la comercialización de electrodomésticos en las calles 10 de Agosto 22-41 y Espejo en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Posteriormente, el propietario vio la necesidad de satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes realizando un préstamo en el Banco del Pichincha por dieciocho mil dólares (\$18.000) en el mismo año, para incrementar su stock de mercadería y asignar un presupuesto para contratar personal que agilite la comercialización.

La permanencia en el mercado ha sido gracias a la confianza de la ciudadanía riobambeña quien confía y sigue apoyando la incansable labor de este Almacén, misma que se ha dedicado a la comercialización al por menor de gran variedad de electrodomésticos, línea blanca, línea café, artículos para el hogar y motocicletas.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Archivo Permanente

LP12/12

Información General

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Está localizado en las calles 10 de Agosto 22-41 y Espejo, Ciudad de Riobamba



Gráfico 1.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA

MISIÓN.-Ofertar sus electrodomésticos en las marcas más reconocidas del país y del mundo a precios competitivos para satisfacer las necesidades de las familias de Riobamba.

VISIÓN.-Mega Ofertas se constituirá en la mejor opción de compra de electrodomésticos en la zona centro del país, facilitando soluciones innovadoras para la familia y el hogar, superando sus expectativas con alta calidad de servicio en cada momento.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Archivo Permanente

Información General

LP13/12

POLÍTICAS.-Para cumplir este objetivo se desarrolla la política de la calidad y en la que se establecen principios por los que se rige nuestro servicio:

- ✓ Planificar y desarrollar servicios cumpliendo con los requisitos legales, reglamentarios internos, los propios de cada cliente, así como cualquier otro requisito que nos sea de aplicación en cada una de nuestras actuaciones.
- ✓ Mejorar continuamente todos los procesos, aumentando la eficacia y eliminando los costos innecesarios.
- ✓ Difundir esta política al personal, así como los objetivos y logros obtenidos, sensibilizando y formando para que realicen sus tareas de forma responsable.
- ✓ Asegurar que los principios requeridos o reclamados por nuestros clientes (y usuarios) sean tomados en cuenta y se dispone de los canales adecuados para conocerlos.

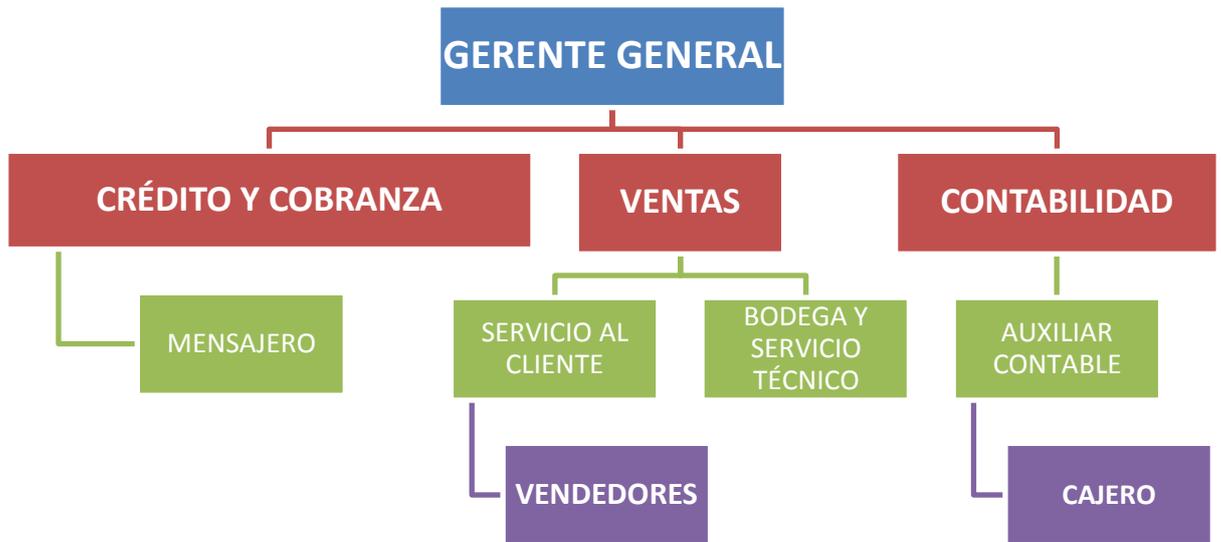
OBJETIVO

Comercializar nuestros productos de marca a nivel local, satisfaciendo eficientemente las necesidades de nuestros clientes.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013



Gráfico 2.- ORGANIGRAMA DEL ALMACÉN MEGA OFERTAS



Fuente: Plan estratégico del Almacén MEGA OFERTAS

Elaborado Por: Paola Borja

El organigrama estructural de Mega Ofertas, a más de la gerencia, consta de otros departamentos que son indispensables para su funcionamiento, a continuación se detallan los cargos y el personal que colabora en cada departamento:

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013

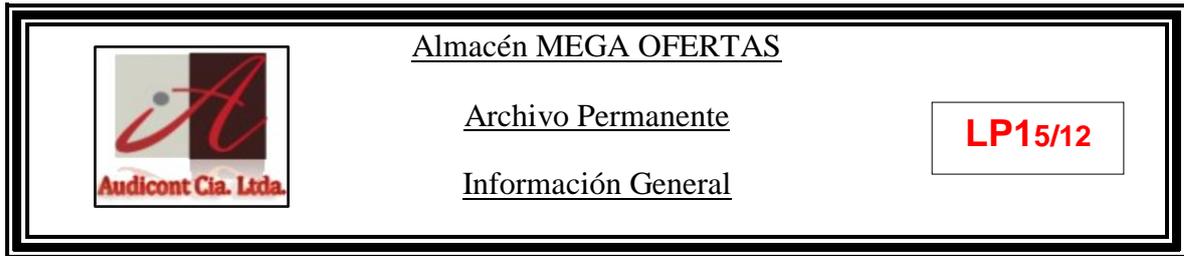


Tabla 12.- CARGOS Y PERSONAL DEL ALMACÉN MEGA OFERTAS

GERENCIA	
GERENTE	Milton Manuel Guerrero Rodríguez
DEPARTAMENTO CONTABLE	
AUXILIAR CONTABLE	Katty Adela Medina Casco
CAJERA	Paola Fernanda Borja Reyes
DEPARTAMENTO DE VENTAS	
VENDEDOR 1	Fátima Francisca Rodríguez Orozco
VENDEDOR 2	Víctor Hugo Lara Romero
VENDEDOR 3	Edison Vinicio Anasicha Paredes
VENDEDOR 4	William Fernando Casco Bautista
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
MENSAJERO	Iván Rolando Guerrero Reino

Fuente: Organigrama del Almacén Mega Ofertas

Elaborado Por: Paola Borja

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

En el departamento de Crédito y Cobranza se deben observar algunas funciones básicas:

Otorgamientos de los créditos: Al otorgar créditos a los clientes que desean comprar mediante esta modalidad y en las condiciones que están establecidas por la empresa.

Gestión efectiva de la cobranza: Las gestiones de cobranza deben enfocarse a los clientes difíciles en sus pagos, considerando el motivo de dicho atraso.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013

 <p style="text-align: center;">Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Archivo Permanente</u></p> <p><u>Información General</u></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">LP16/12</p> </div>
---	---	---

Informes a la gerencia: Deberá presentar informes referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o no.

Control de personal a su cargo: Como jefe del departamento de crédito y cobranza existe la obligación de supervisar al personal a su cargo.

Determinación de malas deudas: El riesgo de otorgar créditos ha ocasionado malas deudas que escapan a cualquier control interno. Es responsabilidad del jefe de crédito y cobranza identificar a los clientes con los que es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.

Verificación de documentos: Uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de cobranzas es verificar los documentos, para disminuir el riesgo de cartera vencida. La verificación se puede hacer sobre los documentos en los siguientes puntos:

- Facturas
- Letras en cartera
- Letras protestadas
- Cheques sin fondos
- Documentos en poder del gestor judicial

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Archivo Permanente

Información General

LP17/12

DEPARTAMENTO DE VENTAS

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo. Debido a que durante el desarrollo de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta.

Cada uno de los vendedores, tienen como responsabilidad primaria dirigir la fuerza de ventas y en algunos casos también realizar algunas ventas de la empresa.

A medida que la compañía se expande, es mayor la necesidad de investigación de mercados, publicidad y servicio al cliente en un régimen más continuo y experto.

El departamento de ventas está encargado de hacer las siguientes actividades:

- Elaborar pronósticos de ventas.
- Establecer precios.
- Realizar publicidad y promoción de ventas.
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.

Dentro de las medidas de control para realizar las operaciones de venta tenemos que:

- El departamento de ventas debe mantener una relación directa con el almacén a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013

	<u>Almacén MEGA OFERTAS</u>	LP18/12
	<u>Archivo Permanente</u>	
	<u>Información General</u>	

- Los vendedores deben tener una relación estrecha con el departamento de créditos para evitar vender a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente.

- No deben existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos, descuentos, a menos que sean autorizados por la gerencia general.

Como se puede notar el departamento de ventas juega un rol principal para el éxito de la empresa, así que el tener muy en claro sus funciones será de mucha ayuda al momento de hacer la planeación de las ventas de la empresa.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013

	<u>Almacén MEGA OFERTAS</u>	LP19/12
	<u>Archivo Permanente</u>	
	<u>Información General</u>	

Funciones:

- Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad de la empresa este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público federal.
- Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- Llevar a cabo la contabilidad del Almacén en los términos que establece la Ley.
- Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.
- Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades institucionales y fiscalizadoras de información relativa a los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos y avance en la ejecución de programas, recabando para el efecto, las autorizaciones suficientes de las autoridades competentes.
- Registrar y controlar los recursos financieros provenientes del calendario financiero presupuestal, los que otorgan las instituciones para el desarrollo de proyectos de investigación, así como los ingresos de donativos provenientes de dependencias y entidades del sector público, privado o social, identificando dentro de la contabilidad

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Archivo Permanente

Información General

LP110/12

- Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros del Almacén.
- Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y reportes de la caja, para garantizar la exactitud en el registro de fondos y apoyando a una correcta toma de decisiones.
- Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.
- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013

 <p style="font-size: small; margin: 0;">Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Archivo Permanente</u></p> <p><u>Información General</u></p>	<p style="color: red; font-weight: bold; font-size: large;">LP111/12</p>
---	---	--

4.1.2 CONTRATO DE TRABAJO

COMPARECIENTES

En la ciudad de Riobamba, a los 11 días del mes de Julio del 2013, el Almacén MEGA OFERTAS, que en adelante se denominara Contratante, representada por el Sr. Milton Guerrero, y por otra parte la Srta. Paola Borja Auditora Externa, a la que en adelante se denominara Contratista, convienen en celebrar el presente contrato de Prestación de Servicios de Auditoría de Gestión al Almacén MEGA OFERTAS, por el período 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, conteniendo las siguientes cláusulas.

PRIMERA: ANTECEDENTES

La firma Contratista, presento un oficio al Gerente del Almacén MEGA OFERTAS, para solicitar se brinde la apertura necesaria para realizar el trabajo de investigación previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA, siendo su respuesta favorable, por lo que se puso en marcha el presente trabajo.

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO

Por medio del presente contrato, el Contratista se compromete con la parte Empresa Contratante, a realizar una Auditoría de Gestión al Almacén MEGA OFERTAS, a través de la revisión y evaluación del control interno, actividades que se llevaran a cabo con profesionalismo y eficacia. El examen a practicarse de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, el mismo que será de conocimiento y uso exclusivo del Gerente de la Empresa y uso exclusivo del Gerente de la Institución Contratante, para efecto de lo anterior, el Contratante proporcionara al Contratista los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo custodia hasta la terminación de este contrato.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	12/07/2013
Revisado por:	A.R.	14/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Archivo Permanente

Información General

LP112/12

TERCERA: TERMINACIÓN

Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su anulación y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes.

Paola Fernanda Borja Reyes

AUDITORA

Milton Manuel Guerrero Rodríguez

GERENTE

ALMACÉN MEGA OFERTAS

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	12/07/2013
Revisado por:	A.R.	14/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Archivo Permanente

Marcas y Abreviaturas

LP2 1/2

4.1.3 Hoja de Marcas y Abreviaturas

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Revisado o verificado
Σ	Sumatoria
∞	Hallazgo
©	Información comprobada
⌘	Información documentada
∩	No existe documentos
∅	Incumplimiento de la normativa y reglamento
Σ	No reúne requisitos
Ⓓ	Documento mal estructurado
Ⓔ	Sustentado con evidencia
Ω	Observado

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Archivo Permanente

Marcas y Abreviaturas

LP2 2/2

4.1.4. ABREVIATURAS

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
ARCHIVO PERMANENTE	
L/P	Archivo permanente
LP1	Información general
LP2	Hoja de marcas y abreviaturas
LP3	Programa de Auditoría
ARCHIVO CORRIENTE	
CP	Conocimiento preliminar
CP1	Carta de requerimiento
CP2	Entrevista preliminar
CP3	Evaluación misión y visión
CI	Cuestionario de control interno
HH	Evaluación de hallazgos
IP	Identificación de procesos
IG	Indicadores de gestión
EF	Elaboración de Flujo gramas
E	Encuestas
IF	Informe final

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013



4.1.5 PROGRAMAS DE AUDITORÍA

Programas de Auditoría Fase I

FASE I

OBJETIVOS

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la auditoría de gestión.
- Establecer el compromiso de colaboración con la dirección del Almacén para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades del Almacén.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entrevistar al gerente. Notificar el inicio de la auditoría.	CP1 1/1	P.F.B.R	10/07/2013
2	Solicitar la documentación referente a la base legal interna y externa de la empresa y autoridades de la empresa.	CP1 1/1	P.F.B.R	10/07/2013
3	Efectuar una visita preliminar.	CP2 1/5	P.F.B.R	15/07/2013
4	Elaborar y aplicar cuestionarios para la planificación estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.	CP3 1/7	P.F.B.R	16/07/2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013



Programas de Auditoría Fase II

FASE II

OBJETIVOS

- Adquirir información de los controles internos existentes en el Almacén.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el Almacén.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elaborar y aplicar cuestionarios de control interno que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo de cada recurso.	CI 1/10	P.F.B.R	23/07/2013
2	Evaluar los hallazgos.	HH 1/5	P.F.B.R	27/07/2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Ejecución del Trabajo

Programa de Auditoria

LP3 3/4

Programas de Auditoría Fase III

FASE III

OBJETIVOS

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al Almacén.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al área.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificar los procesos de los patrocinados.	IP 1/11	P.F.B.R	14/08/2013
2	Elaboración de flujo gramas.	EF 1/6	P.F.B.R	16/08/2013
3	Elaboración y Aplicación de encuestas a clientes.	E 1/8	P.F.B.R	19/08/2013
4	Aplicar indicadores de gestión	IG 1/6	P.F.B.R	20/08/2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013

 <p>Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Auditoría de Gestión</u></p> <p><u>Comunicación de Resultados</u></p> <p><u>Programa de Auditoria</u></p>	<p>LP3 4/4</p>
---	--	-----------------------

Programas de Auditoría Fase IV

FASE IV

OBJETIVOS

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar el Informe Final de Auditoría de Gestión	IF	P.F.B.R	20/09/2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	13/07/2013

	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Auditoría de Gestión</u></p> <p><u>Archivo Corriente</u></p>	<p>1/1</p>
---	---	-------------------

ÍNDICE

4.2 ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO CORRIENTE/CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría	PA1
Carta de Requerimiento	CP1
Entrevista preliminar	CP2
Evaluación Misión, Visión	CP3

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTORA DE LA TESIS	P.F.B.R 10/07/2013	20/09/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Conocimiento Preliminar

Programa de Auditoría

PA 1

4.2.1 FASE I: Conocimiento preliminar

PROGRAMAS DE AUDITORÍA

FASE I

OBJETIVOS

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la Dirección del Almacén para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades del Almacén MEGA OFERTAS.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entrevistar al gerente. Notificar el inicio de la auditoría.	CP1 1/1	P.F.B.R	10/07/2013
2	Solicitar la documentación referente a la base legal interna y externa de la empresa y autoridades de la empresa.	CP1 1/1	P.F.B.R	10/07/2013
3	Efectuar una visita preliminar.	CP2 1/5	P.F.B.R	15/07/2013
4	Elaborar y aplicar cuestionarios para la planificación estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.	CP3 1/7	P.F.B.R	16/07/2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	17/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Conocimiento Preliminar

Carta de Requerimiento

CP1 1/1

Riobamba, 10 de Julio del 2013

Ingeniero

Milton Manuel Guerrero Rodríguez

GERENTE ALMACÉN MEGA OFERTAS

Presente.-

De mi consideración;

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión al Almacén “MEGA OFERTAS” aplicado por el período comprendido de enero a diciembre del 2012.

La Señorita Paola Fernanda Borja Reyes, realizará la auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos y el análisis de los mismos, con el fin de obtener evidencia que sustente la respectiva opinión.

Al mismo tiempo solicito la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la organización, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar los requerimientos para un mejor desempeño del Almacén, por el período determinado y la estructura del Control Interno.

Hacemos propicia la oportunidad para reiterarle nuestros agradecimientos.

Atentamente,

Paola Fernanda Borja Reyes

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	10/07/2013
Revisado por:	A.R.	17/07/2013



PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

4.2.1.1 Cuestionario de visita preliminar

1. ¿Cuál es la razón social del Almacén Mega Ofertas?
2. ¿El Almacén pertenece al sector público o privado?
3. ¿Cuál es la ley que ampara el funcionamiento del Almacén?
4. ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento?
5. ¿En qué parroquia está ubicado el Almacén?
6. ¿Cuál es la provincia y el cantón donde está ubicado el Almacén?
7. ¿Cuál es la dirección exacta y los números telefónicos a los que se puede contactar?
8. ¿Cuáles son las áreas de trabajo con las que cuenta el Almacén?
9. ¿Cuáles son los servicios o bienes que ofrece el local comercial?
10. ¿Cuál es la estructura orgánica?
11. ¿Cuál es la misión y visión?
12. ¿Cuál son los objetivos?
13. ¿Se han realizado Auditorías de gestión internas en períodos pasados?

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R	15/07/2013
Revisado por:	A.R.	17/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Conocimiento Preliminar

Entrevista Preliminar

CP2 2/5

A. DATOS GENERALES

Razón Social:

Almacén MEGA OFERTAS

Ruc:

0602867079001

Sector:

Comercialización

Área Empresarial:

Privado

Ley que la Ampara:

Reglamento Interno de la Empresa, Leyes de Gobierno

Financiamiento:

Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito

Parroquia:

Lizarzaburu

Cantón:

Riobamba

Provincia:

Chimborazo

Dirección:

Calles 10 de Agosto 22-41 y Espejo, Ciudad de Riobamba

Teléfono:

032- 955320

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	15/07/2013
Revisado por:	A.R.	17/07/2013



B. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

Nº DE EMPLEADOS

Ocho empleados

MISIÓN.-Ofertar sus electrodomésticos en las marcas más reconocidas del país y del mundo a precios competitivos para satisfacer las necesidades de las familias de Riobamba.

VISIÓN.-Mega Ofertas se constituirá en la mejor opción de compra de electrodomésticos en la zona centro del país, facilitando soluciones innovadoras para la familia y el hogar, superando sus expectativas con alta calidad de servicio en cada momento.

POLÍTICAS.-Para cumplir este objetivo se desarrolla la política de la calidad, en la que se establecen principios por los que se rige nuestro servicio:

- ✓ Planificar y desarrollar servicios cumpliendo con los requisitos legales, reglamentarios internos, los propios de cada cliente, así como cualquier otro requisito que sea de aplicación, en cada una de nuestras actuaciones.
- ✓ Mejorar continuamente todos los procesos, aumentando la eficacia, y eliminando los costos innecesarios.
- ✓ Difundir esta política al personal, así como los objetivos y logros obtenidos, sensibilizando y formando para que realicen sus tareas de forma responsable.
- ✓ Asegurar que los principios requeridos o reclamados por nuestros clientes (y usuarios) sean tomados en cuenta y se dispone de los canales adecuados para conocerlos.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	15/07/2013
Revisado por:	A.R.	17/07/2013



OBJETIVO

Comercializar nuestros productos de marca a nivel local, satisfaciendo eficientemente las necesidades de nuestros clientes.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

GERENCIA	
GERENTE	Milton Manuel Guerrero Rodríguez
DEPARTAMENTO CONTABLE	
AUXILIAR CONTABLE	Katty Adela Medina Casco
CAJERA	Paola Fernanda Borja Reyes
DEPARTAMENTO DE VENTAS	
VENDEDOR 1	Fátima Francisca Rodríguez Orozco
VENDEDOR 2	Víctor Hugo Lara Romero
VENDEDOR 3	Edison Vinicio Anasicha Paredes
VENDEDOR 4	William Fernando Casco Bautista
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
MENSAJERO	Iván Rolando Guerrero Reino

FUNCIONARIO PRINCIPAL

Gerente Propietario: Milton Manuel Guerrero Rodríguez.

BASE LEGAL

Mega ofertas está representada por una persona natural obligada a llevar Contabilidad.

Como toda empresa constituida en Ecuador está sujeta a las siguientes Leyes:

- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Código de Trabajo

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	15/07/2013
Revisado por:	A.R.	17/07/2013

 <p>Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Conocimiento Preliminar</u></p> <p><u>Entrevista Preliminar</u></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>CP2 5/5</p> </div>
---	--	--

¿SE HAN REALIZADO AUDITORÍA DE GESTIÓN EN PERÍODOS PASADOS?

Si.....

No.....**X**.....

ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión será realizada al Almacén MEGA OFERTAS de la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo por el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

√: Revisado o verificado

	Iníciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	15/07/2013
Revisado por:	A.R.	17/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Conocimiento Preliminar

Evaluación de la Misión y Visión

CP3 1/7

EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL ALMACÉN “MEGA OFERTAS”

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a 8 personas (Nº empleados del Almacén) pertenecientes a las diferentes unidades de la organización, establecieron los siguientes resultados:

MISIÓN.-Ofertar sus electrodomésticos en las marcas más reconocidas del país y del mundo a precios competitivos para satisfacer las necesidades de las familias de Riobamba.

VISIÓN.-Mega Ofertas se constituirá en la mejor opción de compra de electrodomésticos en la zona centro del país, facilitando soluciones innovadoras para la familia y el hogar, superando sus expectativas con alta calidad de servicio en cada momento.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R	16/07/2013
Revisado por:	A.R	18/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Conocimiento Preliminar

Evaluación de la Misión

CP3 2/7

Tabla 13.- CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

ENTIDAD: Almacén “MEGA OFERTAS”

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la Misión del Almacén MEGA OFERTAS contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La alta dirección ha definido claramente la razón de ser del Almacén MEGA OFERTAS?	8	0	El gerente expresa al personal en términos claros la misión del almacén.
2	¿Es difundida la misión del Almacén entre el personal y esta se mantiene presente en ellos?	3	5 ∞	Muy poco es publicada y difundida la misión entre el personal.
3	¿Conoce y sabe claramente la misión del Almacén MEGA OFERTAS?	6	2	El personal tiene idea de cuál es la misión.
4	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial del Almacén?	8	0	Al evaluar la misión identifica su razón de ser.
5	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros?	8	0	El personal manifiesta que la misión está estructurada en términos claros.
6	¿Todas las actividades que usted realiza tienen resultados finales congruentes con la misión del Almacén MEGA OFERTAS?	8	0	Las actividades del personal van dirigidas a cumplir la misión.
TOTAL Σ		√41	£ 7	

Σ Sumatoria

√ Verificación

£ Sustentado con evidencia

∞ Hallazgo

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	16/07/2013
Revisado por:	A.R.	18/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Conocimiento Preliminar

Evaluación de la Misión

CP3 3/7

NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE LA MISIÓN

Puntaje obtenido en el cuestionario= 41

Puntaje optimo en el cuestionario=48

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje optimo}} = \frac{41}{48} = 85\%$$

Nivel de riesgo=100%- Nivel de confianza

Nivel de riesgo=100%-85%

Nivel de riesgo=15%

Tabla 14.- TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA MISIÓN		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJO
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

Confianza: 85% Alta. ✓

Riesgo: 15% Bajo ✓

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	16/07/2013
Revisado por:	A.R.	18/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Conocimiento Preliminar

Evaluación de la Misión

CP3 4/7

OBSERVACIÓN: Al evaluar la Misión del Almacén Mega Ofertas podemos concluir que su planteamiento y aplicación, se encuentra representado en un **85%** de confianza, y obteniendo un riesgo de control del **15%** debido a la falta de difusión entre el personal de manera clara y precisa por lo que algunos miembros no conocen la razón de ser del Almacén.

El nivel de Confianza del **85%** representa que la misión del Almacén, posee un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la misma, estableciendo un adecuado propósito, con el único fin de lograr su satisfacción.

A pesar de que existe un muy buen planteamiento, el **15%** de riesgo se lo debe aspirar tomar en cuenta ya que podrían afectar en el desenvolvimiento del almacén especialmente en el campo ético-operacional, como es la difusión correcta de la misión al personal para mantener presente en ellos el concepto de empresa, que a su vez está estrechamente relacionado con la visión de la misma, lo que impide a los miembros del almacén identificar la razón de ser de su trabajo. Y el desconocimiento de la misión por parte de algunos empleados del Almacén, por lo que se recomienda la aplicación de estrategias y canales de comunicación que permitan a los empleados estar al tanto de la misión teniendo un conocimiento amplio de la razón de ser del Almacén mas no basarse en los documentos que lo menciona. **L**

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	16/07/2013
Revisado por:	A.R.	18/07/2013



Tabla 15.- CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

ENTIDAD: Almacén “MEGA OFERTAS“

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la Visión del Almacén MEGA OFERTAS define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Tiene el Almacén una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	8	0	Se encuentra en términos claros
2	¿Conoce y sabe la visión del Almacén MEGA OFERTAS?	3	5∞	La mayoría del personal no tiene idea de la visión.
3	¿La visión es difundida en sus diferentes medios y formas?	0	8∞	No es divulgada la visión en el personal
4	¿Las actividades gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	6	2	El gerente impulsa actividades para alcanzar la visión.
TOTALΣ		√17	£ 15	

Σ Sumatoria

√ Verificación

£ Sustentado con evidencia

∞ Hallazgo

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	16/07/2013
Revisado por:	A.R.	18/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Conocimiento Preliminar

Evaluación de la Visión

CP3 6/7

NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE LA VISIÓN

Puntaje obtenido en el cuestionario= 17

Puntaje optimo en el cuestionario=32

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje optimo}} = \frac{17}{32} = 53\%$$

Nivel de riesgo=100% - Nivel de confianza

Nivel de riesgo=100% -53%

Nivel de riesgo=47%

Tabla 16.- TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA/ VISIÓN		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJO
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

Confianza: 53% Medio. ✓

Riesgo: 47% Medio. ✓

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	16/07/2013
Revisado por:	A.R.	18/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Conocimiento Preliminar

Evaluación de la Visión

CP3 717

OBSERVACIÓN: El nivel de confianza que posee el Almacén MEGA OFERTAS en cuanto al análisis de su visión es del **53%**, dándonos una idea clara, de que la misma puede ser cumplida a largo plazo con dificultad.

La visión del Almacén, se expresa en un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la misma, estableciendo un adecuado propósito, pero es difundida de forma escasa y el personal conoce pero no sabe con certeza la visión por lo que no realiza sus actividades enfocándose en esta para alcanzarla.

El **47%** de riesgo nos indica que es necesario de que la misma sea difundida y controlada como un proceso permanente, de manera que el personal tenga siempre presente el gran objetivo institucional que en equipo tienen que alcanzar. **L**

L Sustentado con evidencia

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	16/07/2013
Revisado por:	A.R.	18/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Archivo Corriente

ÍNDICE

LEGAJO CORRIENTE/CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Elaborar y aplicar cuestionarios de control interno que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo de cada recurso	CI
Evaluar los hallazgos	HH

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013

 <p>Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Auditoría de Gestión</u></p> <p><u>Planificación Estratégica</u></p> <p><u>Programa de Auditoría</u></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>PA2</p> </div>
---	---	---

4.2.2. FASE II: Planificación estratégica

OBJETIVOS

- Adquirir información de los controles internos existentes en el Almacén.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el Almacén.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elaborar y aplicar cuestionarios de control interno que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo de cada recurso.	CI1/10	P.F.B.R	23/07/2013
2	Evaluar los hallazgos.	HH 1/5	P.F.B.R	27/07/2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013



4.2.2.1. Evaluación específica de control interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ALMACÉN “MEGA OFERTAS”

COMPONENTE: Ambiente de Control **E**

OBJETIVO DEL EXAMEN: Determinar el desenvolvimiento moral y ético, para verificar si se mantiene una adecuada comunicación y relación organizacional en la Institución.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Cuenta la Institución con un manual de funciones?	0	8	∞Conocen el proceder cada uno en su respectivo puesto por no existe un manual en sí.
2	¿Muestra interés la dirección por la integridad y los valores éticos?	8	0	
3	¿Existen pronunciamientos referentes a valores éticos y nomas de comportamiento?	8	0	
4	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?	8	0	
5	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	8	0	
6	¿Conoce el Reglamento Interno del Almacén?	0	8	∞Solamente verbal no lo han constatado en documentos.
7	¿Han existido problemas con la dirección o entre el personal?	0	8	
8	¿Se toma en cuenta el conocimiento y habilidades para el desenvolvimiento de una determinada función?	8	0	
9	¿Existen capacitaciones continuas y dirigidas a todo el personal?	5	3	
10	¿Conoce la estructura organizativa de la Institución?	8	0	
	TOTAL	53	27	

∞Hallazgo

ESustentado con evidencia

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Evaluación del Control Interno

Ambiente de Control

CI 2/10

Promedio ponderación: 53/80

Promedio ponderación: 66%

Confianza: 66% Medio✓

Riesgo: 34% Medio✓

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJO
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

OBSERVACIÓN

En el cuestionario de control interno que hace referencia al ambiente de control de la Institución sujeta a examen, de acuerdo a los datos arrojados por el mismo, se puede determinar que existe una confianza del 66%, lo que indica que las medidas de control establecidas en este componente son bastante buenas, pero hay que prestar especial atención ya que cuenta con un riesgo medio de 34% donde indica que dentro de la entidad no se ha establecido un manual de conducta y el reglamento interno no es difundido en forma clara a cada empleado, lo que causa la falta de una documentación donde se sustente las sanciones emitidas por irrespetar los valores institucionales establecidos.£

£ Sustentado con evidencia

✓ Revisado o verificado

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ALMACÉN “MEGA OFERTAS”

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos **L**

OBJETIVO DEL EXAMEN: Determinar los riesgos como un proceso interactivo, la administración debe identificar los riesgos presentes en todos los niveles, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar a las operaciones de la entidad.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	8	0	
2	¿Los riesgos identificados son discutidos abiertamente?	8	0	
3	¿Se recopila y comunica oportunamente información importante que podría desestabilizar a la institución?	8	0	
4	¿Los riesgos identificados han sido tomados en cuenta de acuerdo al nivel de impacto institucional?	8	0	
5	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución?	8	0	
6	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?	8	0	
		48	0	

∞ Hallazgo

L Sustentado con evidencia

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013

 <p>Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Evaluación del Control Interno</u></p> <p><u>Evaluación de Riesgos</u></p>	<p>CI 4/10</p>
---	---	-----------------------

Promedio ponderación: 48/48

Promedio ponderación: 100%

Confianza: 100% ✓

Riesgo: 0% ✓

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJO
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

OBSERVACIÓN

De acuerdo a los datos arrojados por el cuestionario realizado nos muestra que la confianza que este emana es de un 100% representándonos un nivel confiabilidad excelente, no existen riesgos identificados dentro del Almacén pero si se debería valorar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo ya sea a largo, mediano o corto plazo. **E**

E Sustentado con evidencia

✓ Revisado o verificado

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Evaluación del Control Interno

Actividades de Control

CI 5/10

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ALMACÉN MEGA OFERTAS

COMPONENTE: Actividades de control. **E**

OBJETIVO DEL EXAMEN: Verificar si los procedimientos internos son adecuados, mejoran el control y se adaptan a la necesidad de la Institución.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	8	0	
2	¿El acceso a documentos, equipos y recursos de valor están protegidos con mecanismos de seguridad físicos y lógicos?	8	0	
3	¿Se mantienen actualizados los procedimientos y la base legal a la que se rige la entidad?	8	0	
4	¿Los recursos físicos con los que cuenta la institución están asignados a una determinada persona?	8	0	
5	¿Se limita el acceso a la información de acuerdo al cargo y desempeño de las personas?	8	0	
6	¿Se da autorización correspondiente para modificar la información presente en el sistema institucional?	8	0	
7	¿Cuentan con indicadores de desempeño para evaluar la gestión operativa?	0	8	∞Inexistencia de indicadores institucionales.
8	¿Se realiza supervisiones esporádicas a las actividades que realiza el personal?	8	0	
9	¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios en la entidad?	8	0	
	TOTAL	64	8	

E Sustentado con evidencia-

∞Hallazgo

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Evaluación del Control Interno

Actividades de Control

CI 6/10

Promedio ponderación: 64/72

Promedio ponderación: 89%

Confianza: 89% Alta ✓

Riesgo: 11% Bajo ✓

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJO
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

OBSERVACIÓN

De acuerdo a los datos arrojados se muestra una confianza del 89% correspondiente al nivel alto y se obtiene el 11% correspondiente a un riesgo bajo por la falta de aplicación de indicadores de desempeño para evaluar la gestión operativa de la institución. **E**

E Sustentado con evidencia

✓ Revisado o verificado

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Evaluación del Control Interno

Información y Comunicación

CI 7/10

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ALMACÉN "MEGA OFERTAS"

COMPONENTE: Información y Comunicación. **E**

OBJETIVO DEL EXAMEN: Obtener información adecuada relacionada con actividades tanto internas como externas.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se utilizan reportes para brindar Información en todos los niveles de entidad?	8	0	
2	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con oportunidad y claridad?	5	3	
3	¿El director está al tanto del desempeño de la institución?	8	0	
4	¿La información que se presenta es confiable?	8	0	
5	¿Se definen informes periódicos sobre la marcha de la entidad?	8	0	
6	¿La información generada de forma externa es puesta a conocimiento de todo el personal?	6	2	
7	¿Se realizan campañas de publicidad y promoción?	0	8	∞El canal de comunicación debe mejorar.
8	¿Cada área opera, coordinada y en interacción con las otras áreas de la institución?	8	0	
	TOTAL	51	13	

∞Hallazgo

E Sustentado con evidencia

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Evaluación del Control Interno

Información y Comunicación

CI 8/10

Promedio ponderación: 51/64

Promedio ponderación: 80%

Confianza: 80% Alta✓

Riesgo: 20% Bajo✓

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJO
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

OBSERVACIÓN

De acuerdo a los datos arrojados en el cuestionario de control interno referente al componente de Información y Comunicación, muestra un nivel alto de confianza correspondiente al 80% y se obtiene un 30% que corresponde al riesgo en el nivel bajo lo que nos indica que las medidas establecidas de manera interna y externa al personal no son divulgadas de una manera rápida, evitando estén al día con la información pertinente, tampoco se realizan campañas de publicidad y promoción. **E**

E Sustentado con evidencia

✓Revisado o verificado

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Evaluación del Control Interno

Supervisión y Monitoreo

CI 9/10

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ALMACÉN "MEGA OFERTAS"

COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo. **L**

OBJETIVO DEL EXAMEN: Determinar si las actividades de supervisión del control interno son prácticas y brindan información relevante.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se toman en cuenta recomendaciones sugeridas de agentes externos para mejorar la labor institucional?	8	0	
2	¿Se consideran las deficiencias en determinada área o personal?	8	0	
3	¿Todo hallazgo es puesto a consideración del director?	8	0	
4	¿Se realiza supervisiones esporádicas a las actividades que el personal realiza?	8	0	
5	¿Se solicitan documentos de respaldo, al momento de realizar verificaciones?	8	0	
6	¿El Gerente, realiza verificaciones propias para determinar la veracidad de la información presentada?	8	0	
7	¿Se evalúa periódicamente el desenvolvimiento del personal?	8	0	
	TOTAL	48	0	

∞ Hallazgo

L Sustentado con evidencia

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013

 <p>Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Evaluación del Control Interno</u></p> <p><u>Supervisión y Monitoreo</u></p>	<p>CI 10/10</p>
---	---	------------------------

Promedio ponderación: 48/48

Promedio ponderación: 100%

Confianza: 100% Alta ✓

Riesgo: 0% Bajo ✓

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJO
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

OBSERVACIÓN

De acuerdo a los datos arrojados por el componente de control, Supervisión y Monitoreo, en el cuestionario de control interno, arroja un nivel alto de confianza del 100% lo que indica que los directivos de la entidad, establecen procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos. **E**

E Sustentado con evidencia

✓ Revisado o verificado

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	23/07/2013
Revisado por:	A.R.	25/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Hoja de Hallazgos

HH 1/5

DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS

1. Falta de difusión de la filosofía Institucional del Almacén al personal:

CONDICIÓN:	La filosofía institucional es escasamente difundida entre el personal, por lo que no se mantiene presente en ellos.
CRITERIO:	Todos los trabajadores del Almacén Mega Ofertas tienen derecho de estar informados por lo que velarán por el cumplimiento de la Filosofía propia de la Institución. (Art. 80 Reglamento Interno Mega Ofertas, DISPOSICIONES GENERALES)
CAUSA:	No existe un adecuado canal de comunicación y por lo tanto provoca descoordinación entre las unidades de mando.
EFEECTO:	La inexistencia de compromiso por parte de los empleados con el Almacén Mega Ofertas no permite que se cumpla con los objetivos planteados en la misión y visión
CONCLUSIÓN:	La filosofía de la Institución es inadecuadamente difundida entre los colaboradores.
RECOMENDACIÓN:	Al Gerente: Establecer que la filosofía institucional sea difundida permanentemente en todas las actividades realizadas y que se visibilice tanto misión y visión dentro del Almacén Mega Ofertas.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	27/07/2013
Revisado por:	A.R.	31/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Hoja de Hallazgos

HH 2/5

2. Inexistencia de un manual de funciones:

CONDICIÓN:	El personal del Almacén no tiene definido en forma clara y concisa acerca del Manual de Funciones.
CRITERIO:	Los trabajadores deben ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia. (Capítulo V, Código de Trabajo, OBLIGACIONES DEL EMPLEADO).
CAUSA:	La falta de iniciativa y planificación en la elaboración de éste documento por parte de los directivos.
EFECTO:	Provoca la demora en los procesos a realizarse en el Almacén por no tener acceso a una guía práctica cómo es el manual de funciones en el que se segreguen funciones de forma específica para cada colaborador.
CONCLUSIÓN:	El personal del Almacén Mega Ofertas, no cuenta con un manual de funciones lo que provoca el desconocimiento de labores de los empleados y la duplicación de funciones entre ellos.
RECOMENDACIÓN:	Al Gerente: Poner en marcha la elaboración y estructuración de un manual de funciones y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición del personal del Almacén MEGA OFERTAS.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	27/07/2013
Revisado por:	A.R.	31/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Hoja de Hallazgos

HH 3/5

3. Desconocimiento del Reglamento Interno:

CONDICIÓN:	El Reglamento Interno no se encuentra a disposición del personal por lo que no tienen el total conocimiento para el cumplimiento de sus deberes y obligaciones.
CRITERIO:	Difundir y proporcionar un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo. (Art.-71 Reglamento Interno Mega Ofertas, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPRESA).
CAUSA:	Por descuido y la falta de compromiso de los encargados de la comunicación en la entidad, no se proporciona por escrito el reglamento a los empleados al momento de su contratación.
EFEECTO:	Que se dé el incumplimiento de las normas plasmadas en el reglamento por desconocimiento total o parcial.
CONCLUSIÓN:	El Reglamento no se encuentra a disposición del personal por lo que no tienen el total conocimiento para el cumplimiento de sus deberes, derechos y obligaciones.
RECOMENDACIÓN:	Al Gerente: Difundir el Reglamento Interno, entregar un ejemplar a cada uno de sus empleados de esta forma tendrán pleno conocimiento del mismo y puedan cumplirlo a cabalidad.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	27/07/2013
Revisado por:	A.R.	31/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Hoja de Hallazgos

HH 4/5

4. Inexistencia de indicadores de desempeño:

CONDICIÓN:	El Almacén no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa.
CRITERIO:	Los indicadores se convierten en los signos vitales dentro de la Organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Dentro de las Organizaciones empresariales, se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garantice contar con información constante, real y precisa
CAUSA:	Los indicadores no han sido aplicados debido a la falta de planificación e iniciativa por parte de los directivos.
EFEECTO:	Al no determinar la situación verdadera de la empresa se puedan tomar decisiones inadecuadas que afecten al desenvolvimiento de la empresa a futuro.
CONCLUSIÓN:	No se aplican indicadores de Gestión en el Almacén Mega Ofertas.
RECOMENDACIÓN:	Al Gerente: Diseñar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	27/07/2013
Revisado por:	A.R.	31/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

HH 5/5

Hoja de Hallazgos

5. Publicidad:

CONDICIÓN:	El Almacén Mega Ofertas no obtiene un nivel de ventas necesario ni un reconocimiento amplio de la actividad que desarrolla por parte de la ciudadanía, por falta de descuentos, promociones y una publicidad necesaria.
CRITERIO:	La publicidad debe ser manejada como medio de comunicación comercial o propaganda al consumidor, por cualquier medio idóneo para informarlo y motivarlo a adquirir el producto siempre y cuando conste su respectivo precio y características.(Art.-18 Ley Orgánica de Defensa del consumidor, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR)
CAUSA:	La falta de un adecuado estudio de mercado, implementación de estrategias que conlleven a la mejora de la empresa y la búsqueda de medios de comunicación de mayor sintonía que permitan el mejor desempeño, el desarrollo eficiente y económico de la empresa.
EFEECTO:	La consecuencia que provoca es que la empresa no es muy reconocida por la ciudadanía y que sus productos sean adquiridos con mayor facilidad
CONCLUSIÓN:	El Almacén Mega Ofertas necesita de un estudio de mercado que le permita estar acorde a la competencia y por ende ser más competitiva.
RECOMENDACIÓN:	Al Gerente: Se realice un estudio de mercado que permita ser más competitivos dentro de la cadena de almacenes que realizan la misma actividad comercial. Se ejecute convenios con Instituciones Públicas. La participación de la empresa en medios de comunicación de mayor cobertura.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R	27/07/2013
Revisado por:	A.R.	31/07/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Archivo Corriente

ÍNDICE

LEGAJO CORRIENTE/CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría	PA
Identificar los procesos de los patrocinados	IP
Elaboración de flujo gramas	EF
Elaboración y Aplicación de Encuestas	E
Aplicar Indicadores de Gestión	IG

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R	09/08/2013
Revisado por:	A.R.	13/08/2013

 <p>Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Auditoría de Gestión</u></p> <p><u>Ejecución del Trabajo</u></p> <p><u>Programa de Auditoría</u></p>	<p>PA₃</p>
---	---	------------------------------

4.2.3 FASE III: Ejecución de la auditoría

OBJETIVOS

- Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano.
- Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificar los procesos claves del Almacén MEGA OFERTAS.	IP 1/11	P.F.B.R	14/08/2013
2	Elaboración de flujogramas.	EF 1/6	P.F.B.R	16/08/2013
3	Elaboración y Aplicación de encuestas a los clientes	E 1/8	P.F.B.R	19/08/2013
4	Aplicar Indicadores de Gestión	IG 1/6	P.F.B.R	20/08/2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R	17/08/2013



IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS EXISTENTES

Un proceso no es más que la secuencia ordenada de actividades que permiten alcanzar un objetivo en particular. Toda empresa desarrolla sus actividades cotidianas en base a procesos y estas pueden encontrarse por escrito o de forma verbal.

Acorde con el giro comercial de la empresa, se ha podido identificar cinco procesos esenciales:

1. **Proceso de Adquisiciones.**- Proceso que abarca actividades referentes al abastecimiento de mercadería disponible para la venta, relaciones con los proveedores y almacenamiento de artículos adquiridos.
2. **Proceso de Ventas.**- Este proceso abarca las actividades encaminadas a entregar el producto solicitado por el cliente a cambio de un valor monetario.
3. **Proceso de Selección del Proveedor.**- Engloba actividades de identificación, aprobación y selección de nuevos proveedores.
4. **Proceso de Cobranzas.**- Describe actividades de cobro de valores adeudados en ventas a crédito.
5. **Proceso de Distribución.**- Abarca actividades de entrega de artículos a domicilio.

Para mantener un control más eficiente en cuanto a las funciones de los empleados y los procesos, es importante que la administración del Almacén “MEGA OFERTAS” mantenga documentado los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R.	20/08/2013



TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Adquisiciones

Objeto del procedimiento: Compra de mercadería para mantener las existencias mínimas de inventario en el Almacén MEGA OFERTAS.

Campo de aplicación: Área de inventarios y bodega

Responsabilidades:

- Mantener el stock mínimo de mercadería en bodega.
- Informar anticipadamente de la carencia de artículos en bodega.
- Sugerir posibles compras de artículos que requiera el almacén.
- Optimizar las relaciones con los proveedores.
- Coadyuvar en la fijación de proveedores convenientes para el almacén.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R.	20/08/2013



PROCESO N° 1

Adquisiciones.- Compra de mercadería para mantener las existencias mínimas de inventario en Almacén MEGA OFERTAS.

Actividades:

1. Identificación de los artículos que se va a comprar.
2. Selección de los proveedores.
3. Negociación de precios y plazos de entrega.
4. Recepción de los artículos solicitados.
5. Revisión de artículos.
6. Almacenamiento en bodega.
7. Registro de los artículos adquiridos (kardex)

Consideraciones del proceso de adquisiciones:

Uno de los aspectos que se ha tomado en cuenta para optimizar el proceso de adquisiciones es mejorar el control en cuanto a selección de proveedores. Para ello, se ha propuesto en el flujo grama es al jefe de almacén, quien será el encargado de autorizar las adquisiciones después de evaluar si el proveedor elegido es el que más le conviene a la empresa.

Además, verificará que los artículos solicitados para la compra sean realmente necesarios. De esta forma se garantiza irregularidades en la selección de proveedor y la compra indiscriminada de mercadería.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R.	20/08/2013

 <p>Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Auditoría de Gestión</u></p> <p><u>Identificación de los Procesos Existentes</u></p>	<p>IP 4/11</p>
---	---	-----------------------

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Ventas

Objeto del procedimiento: Venta de artículos disponibles en el almacén con calidad y buenos precios, para garantizar la fidelidad de los clientes.

Campo de aplicación: Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.

Responsabilidades:

- Satisfacer a cabalidad las necesidades de los clientes.
- Realizar explicaciones claras y concisas de las características y ventajas de los productos ofertados.
- Atraer clientes potenciales mediante promociones, descuentos, etc.
- Generar utilidades para la empresa.
- Especificar las formas de pago disponibles en el almacén

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R.	20/08/2013



PROCESO N° 2

Ventas: Venta de artículos disponibles en el almacén con calidad y buenos precios, para garantizar la fidelidad de los clientes.

Actividades:

1. Inducción al cliente a los artículos que ofertan.
2. Dar a conocer las características y ventajas del producto.
3. Explicar la forma de pago.
4. Anotar el pedido y requerimientos del cliente.
5. Facturación.
6. Entrega de los artículos.

Consideraciones del proceso de ventas:

En este proceso al final de la venta debería incluirse el servicio post-venta. Este servicio se refiere, fundamentalmente, al seguimiento que se hace a los clientes para conocer qué tan conformes quedaron con su compra y si el artículo comprado satisface cabalmente sus necesidades. El servicio post-venta también incluye el ofrecimiento que se hace a los clientes de nuevas promociones, descuentos e invitaciones a eventos organizados por el almacén, de esta forma se garantizaría la fidelidad de los compradores.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R.	20/08/2013

 <p style="font-size: small; margin: 0;">Audicont Cia. Ltda.</p>	<p>Almacén MEGA OFERTAS</p> <p><u>Auditoría de Gestión</u></p> <p><u>Identificación de los Procesos Existentes</u></p>	<p>IP 6/11</p>
---	---	-----------------------

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Selección de proveedor

Objeto del procedimiento: Elegir al mejor proveedor de mercadería para el almacén tomando en cuenta factores como calidad, garantía, precios y plazos de entrega.

Campo de aplicación: Área de inventarios y bodega

Responsabilidades:

- Garantizar la adquisición de mercadería de calidad.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores.
- Informar sobre novedades en productos dentro del mercado comercial.
- Optimizar las relaciones con los proveedores.
- Reducir los tiempos de entrega y costos de mercadería
- Selección del proveedor.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R.	20/08/2013



PROCESO N° 3:

Selección de proveedor: Elegir al mejor proveedor de mercadería para el almacén tomando en cuenta factores como calidad, precios y plazos de entrega.

Actividades:

1. Recepción de propuestas.
2. Análisis de propuestas.
3. Selección de la mejor propuesta.
4. Notificación al proveedor elegido.

Consideraciones del proceso de selección de proveedor:

Una de las propuestas planteadas para mejorar el proceso de selección del proveedor es realizar un llamado a concurso de merecimientos, ya que en el proceso original solo se espera que los proveedores acudan al almacén a ofertar su mercadería. Esto complica la planificación de adquisiciones y dificulta la adecuada selección del proveedor.

Otra de las propuestas incluidas en el nuevo proceso es el análisis de las ofertas presentadas por los distintos proveedores por un comité conformado por el gerente, el jefe de almacén y el encargado de inventarios. De esta forma se garantiza la transparencia de la selección del proveedor.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R.	20/08/2013

 <p>Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Auditoría de Gestión</u></p> <p><u>Identificación de los Procesos Existentes</u></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>IP 8/11</p> </div>
---	---	--

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Distribución

Objeto del procedimiento: Entrega oportuna de mercadería al cliente en el lugar y momento establecido para el efecto.

Campo de aplicación: Área de inventarios y bodega: Departamento de ventas y Servicio al Cliente.

Responsabilidades:

- Entrega de los artículos adquiridos por el cliente en el momento y lugar indicados.
- Instalación adecuada de los artículos adquiridos por el cliente, en caso de ser necesario.
- Verificar el correcto funcionamiento de los artículos adquiridos por el cliente al momento de la entrega.
- Salvaguardar los artículos que se van a entregar al momento de su transportación.
- Garantizar la plena satisfacción del cliente al momento de la entrega del producto.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R.	20/08/2013



PROCESO N° 4

Distribución: Entrega oportuna de mercadería al cliente en el lugar y momento establecido para el efecto.

Actividades:

1. Efectúa la venta.
2. Solicita la dirección para la entrega.
3. Despacha la mercadería.
4. Entrega a domicilio.
5. El cliente revisa la mercadería.

Consideraciones del proceso de distribución:

La única mejora que se debe plantear dentro de este proceso es que, en el momento de la entrega de los artículos a los clientes, el chofer del camión encargado de la distribución lleve consigo un documento que respalde su entrega y en el cual el cliente pueda registrar su firma como constancia de que recibió conforme los artículos solicitados.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R.	20/08/2013



TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Cobranzas

Objeto del procedimiento: Recaudar el dinero procedente de cuentas por cobrar cuyo pago no se haya realizado dentro de los plazos convenidos al momento de la venta.

Campo de aplicación: Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.

Responsabilidades:

- Realizar un seguimiento permanente de las cuentas por cobrar (ventas a crédito).
- Notificar oportunamente a los clientes el vencimiento del plazo de pago de la deuda.
- Saldar las cuentas de los clientes que ya han pagado los valores adeudados.
- Insistir en la importancia de que los clientes realicen sus pagos a tiempo para evitar problemas legales (embargos).
- Otorgar prórrogas de pago, cuando el caso lo amerite.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R.	20/08/2013

 <p style="font-size: small; margin: 0;">Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Auditoría de Gestión</u></p> <p><u>Identificación de los Procesos Existentes</u></p>	<p>IP 11/11</p>
---	---	------------------------

PROCESO N° 5

Cobranzas: Recaudar el dinero procedente de cuentas por cobrar cuyo pago no se haya realizado dentro de los plazos convenidos al momento de la venta.

Actividades:

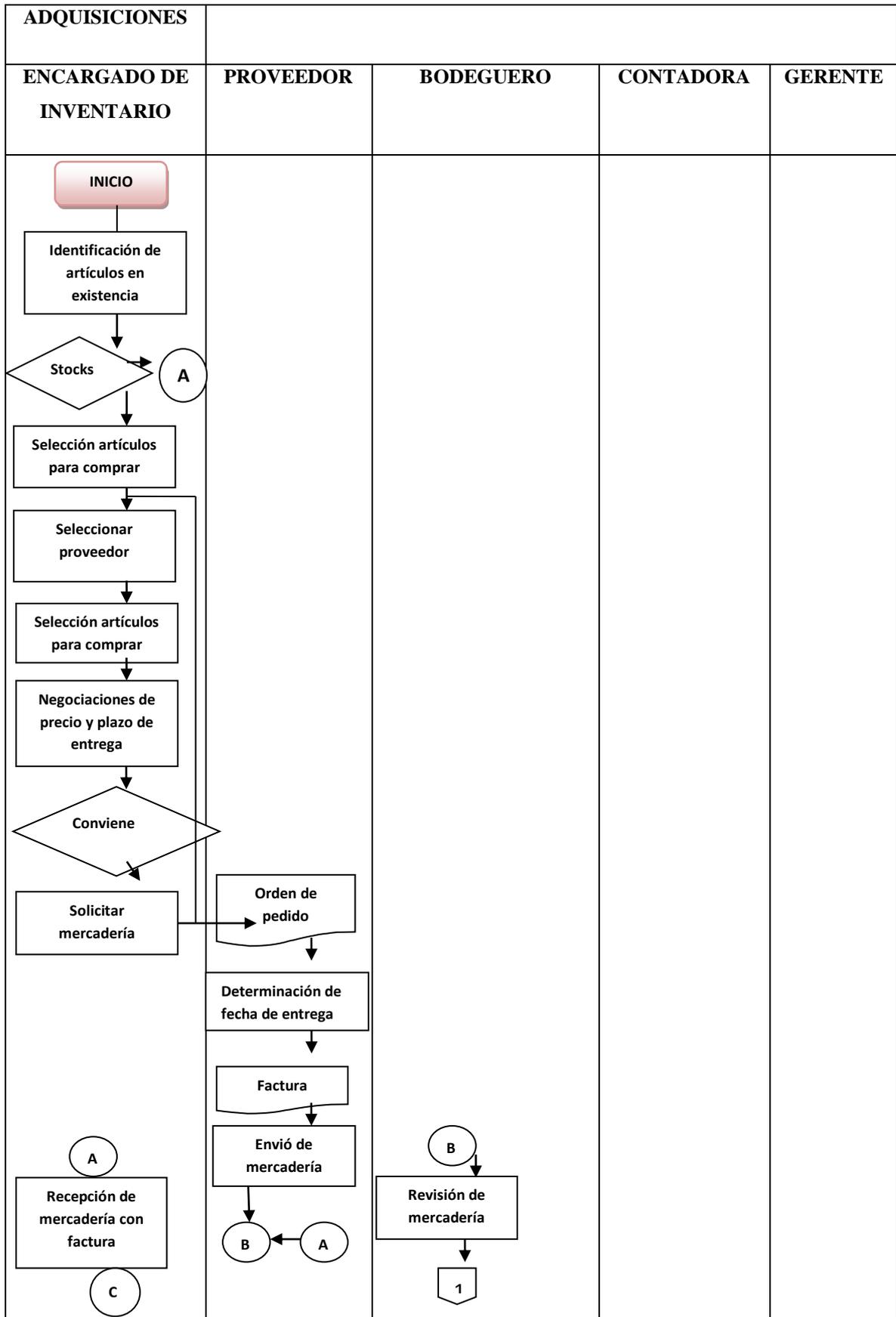
1. Identificación de cuentas por cobrar.
2. Notificación vía telefónica.
3. Notificación escrita.
4. Iniciación de juicio de embargo.
5. Embargo de los bienes.
6. Recepción de los pagos.
7. Registro de pagos.
8. Cancelación de cuentas.

Consideraciones del proceso de cobranzas:

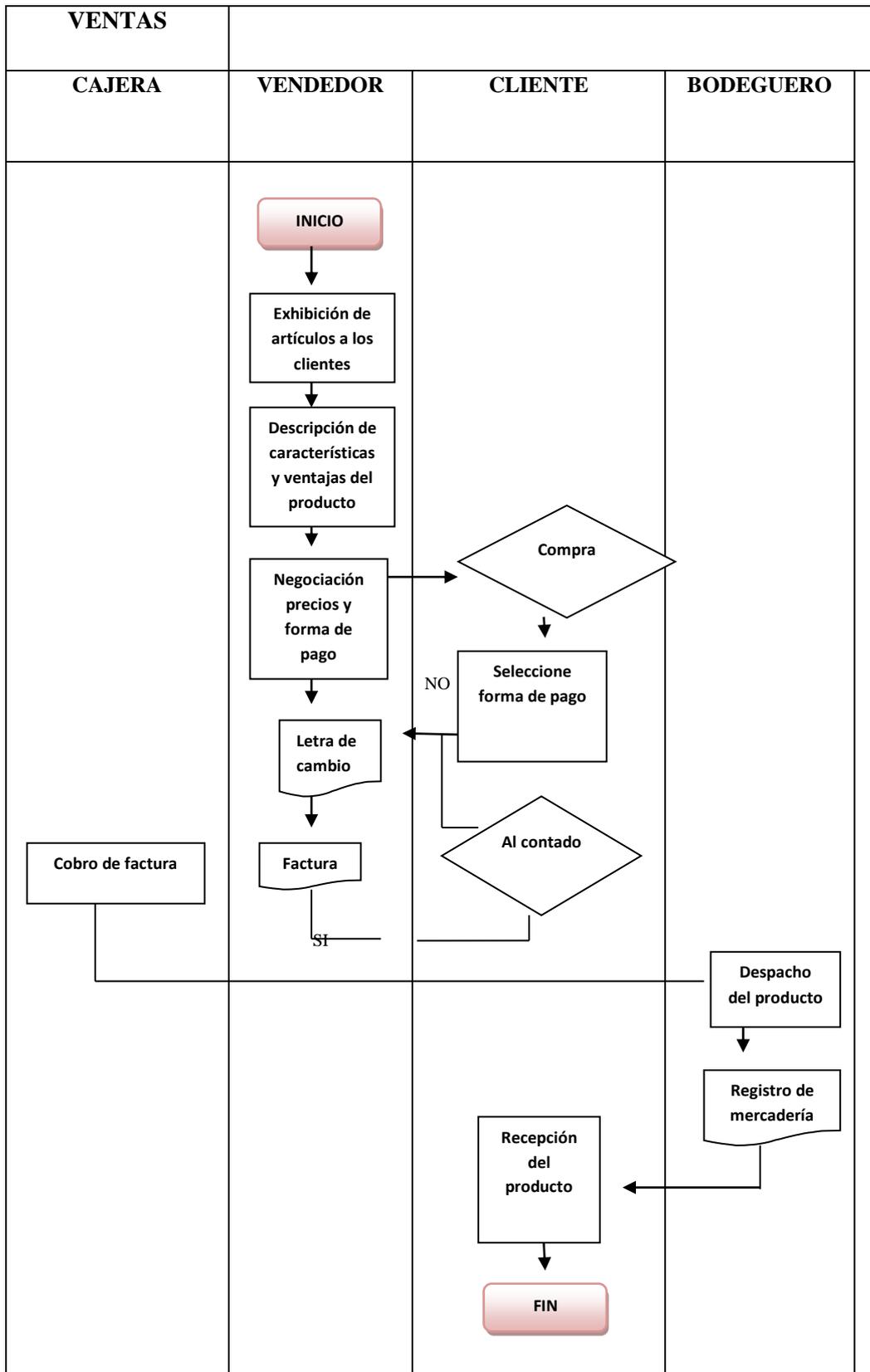
La propuesta que se hace dentro del proceso de cobranzas es que exista un encargado específico de realizar el cobro de los valores adeudados, es decir, un cobrador. Así, los vendedores podrían desempeñar sus funciones más eficientemente y el cobrador se concentraría exclusivamente en recaudar los valores adeudados.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	14/08/2013
Revisado por:	A.R.	20/08/2013

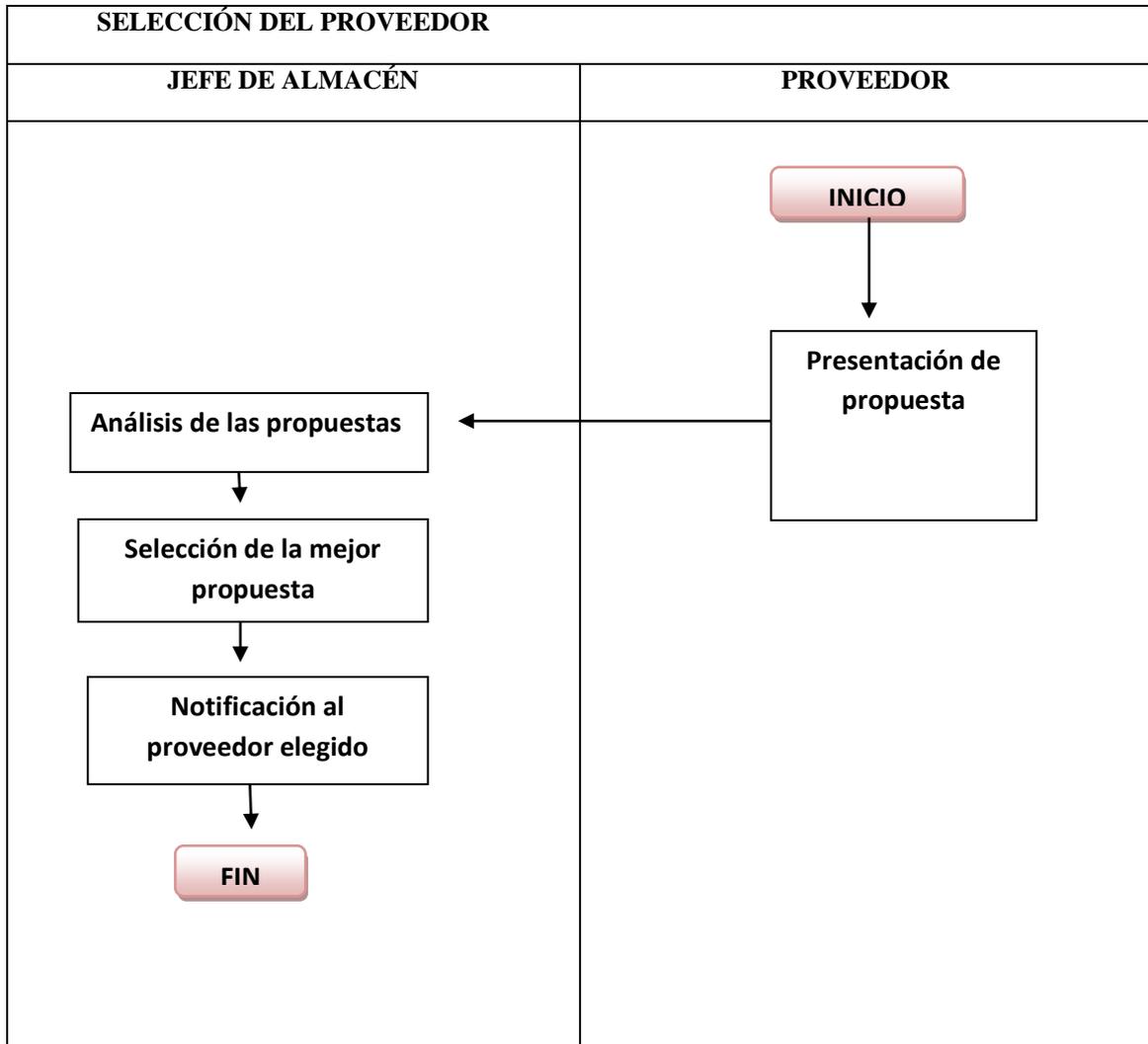
1.-PROCESO DE ADQUISICIONES



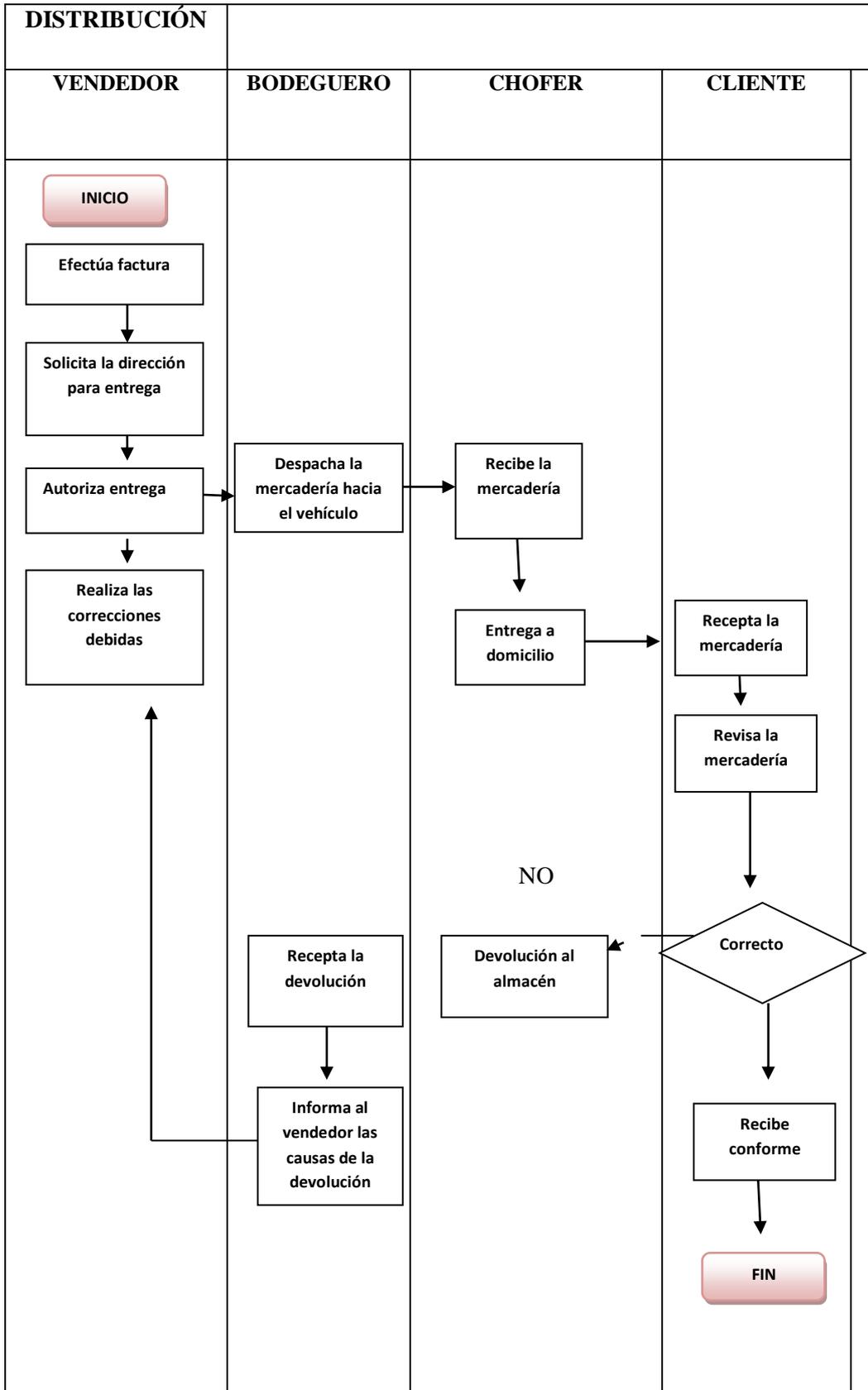
2.-PROCESO DE VENTAS



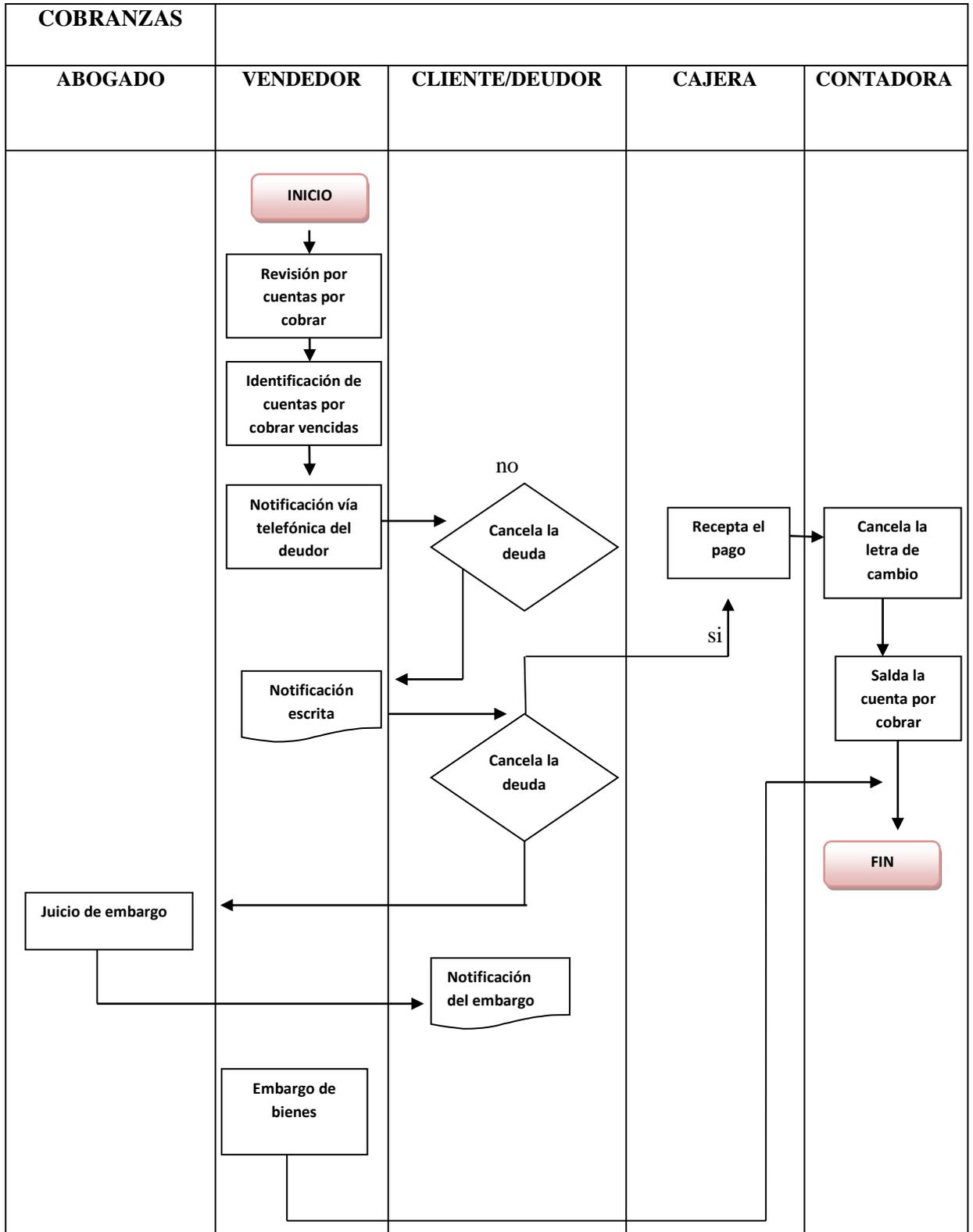
3.-PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR



4.-PROCESO DE DISTRIBUCIÓN



5.-PROCESO DE COBRANZA





Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Encuesta Aplicada

E 1/8

IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y ALTERNATIVAS DE MEJORAS

Encuesta aplicada a clientes del Almacén "MEGA OFERTAS"

OBJETIVO: El objetivo de la presente encuesta, es medir el grado de satisfacción de los clientes y determinar cuan eficientes y eficaces son los empleados del Almacén MEGA OFERTAS.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una "X" la respuesta que más se apegue a su realidad.

1; Considera que las compras realizadas en el Almacén "MEGA OFERTAS", se realizan dentro del marco de la cordialidad y honestidad?

SI	
NO	
RARA VEZ	

2; Percibe usted que ha recibido suficiente información relativa a las características del producto, su precio y las garantías que lo cubren?

SI	
NO	
RARA VEZ	

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	18/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013

 <p>Audicont Cia. Ltda.</p>	<p><u>Almacén MEGA OFERTAS</u></p> <p><u>Auditoría de Gestión</u></p> <p><u>Encuesta Aplicada</u></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>E 2/8</p> </div>
---	---	--

3¿Ha recibido llamadas por parte de la empresa para conocer el grado de satisfacción de la mercadería adquirida luego de la venta?

SI	
NO	

4¿Volvería adquirir mercadería en el Almacén MEGA OFERTAS?

SI	
NO	

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	18/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Encuesta Aplicada

E 3/8

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES

1¿Considera que las compras realizadas en el Almacén "MEGA OFERTAS", se realizan dentro del marco de la cordialidad y honestidad?

Tabla 17.- RESULTADO DE LA ENCUESTA PREGUNTA N°1

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	18	78%
NO	3	13%
RARA VEZ	2	9%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta a clientes del Almacén Mega Ofertas
ELABORADO POR: Paola Borja

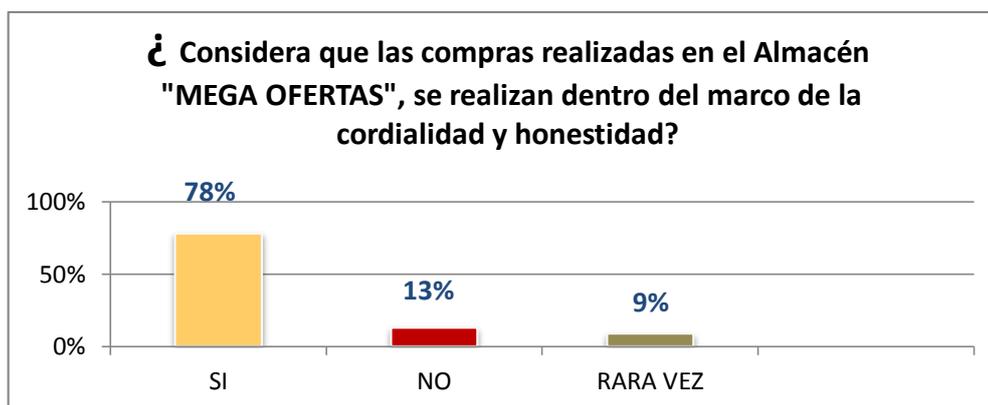


Gráfico 3.- Conocimiento de Servicio al Cliente

FUENTE: Encuesta a clientes del Almacén Mega Ofertas
ELABORADO POR: Paola Borja

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	19/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Encuesta Aplicada

E 4/8

ANÁLISIS:

En el grafico podemos observar que 78% de los encuestados coinciden en que el personal del Almacén "MEGA OFERTAS" mantiene una relación adecuada ante los clientes, el 13% considera que la atención no es la adecuada, por cuanto no todos los vendedores son cordiales y pacientes, mientras que el 9% de los encuestados no están de acuerdo con la atención por los mismo motivos manifestados anteriormente.

2¿Percibe usted que ha recibido suficiente información relativa a las características del producto, su precio y las garantías que lo cubren?

Tabla 18.- RESULTADO DE LA ENCUESTA PREGUNTA N°2

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	21	91%
NO	2	9%
RARA VEZ	0	0%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta a clientes del Almacén Mega Ofertas

ELABORADO POR: Paola Borja

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	19/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013

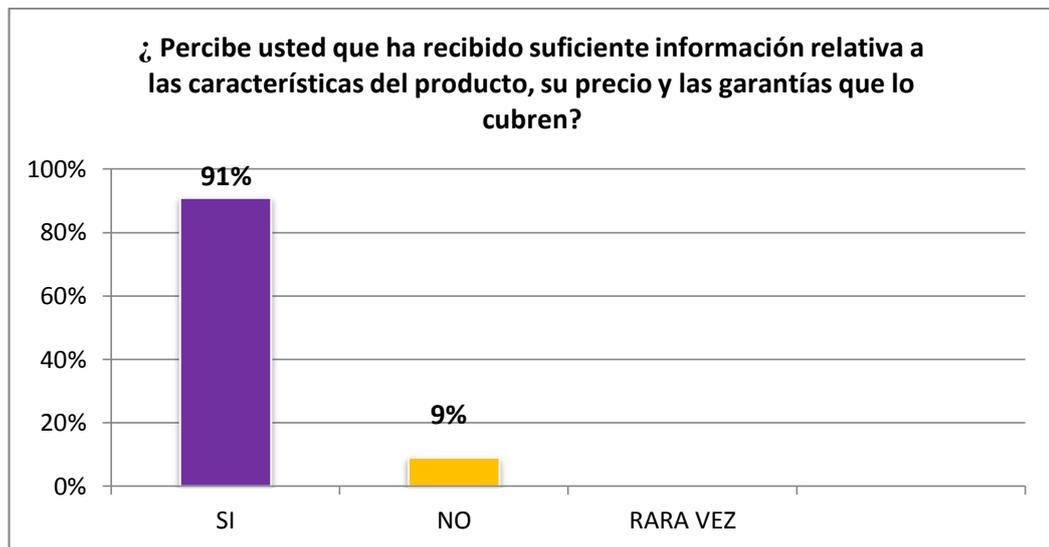


Gráfico 4.- Conocimiento sobre el producto

FUENTE: Encuesta a clientes del Almacén Mega Ofertas

ELABORADO POR: Paola Borja

ANÁLISIS:

El resultado obtenido con respecto a esta pregunta, podemos observar que el 9% de los encuestados no está conforme con la información proporcionada durante la compra, que le permitan saber que artículo el cliente va a adquirir, mientras que el 91% está satisfecho en cuanto a las características de los artículos.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	19/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Encuesta Aplicada

E 6/8

3¿Ha recibido llamadas por parte de la empresa para conocer el grado de satisfacción de la mercadería adquirida luego de la venta?

Tabla 19.- RESULTADO DE LA ENCUESTA PREGUNTA N°3

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	14	61%
NO	9	39%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta a clientes del Almacén Mega Ofertas

ELABORADO POR: Paola Borja

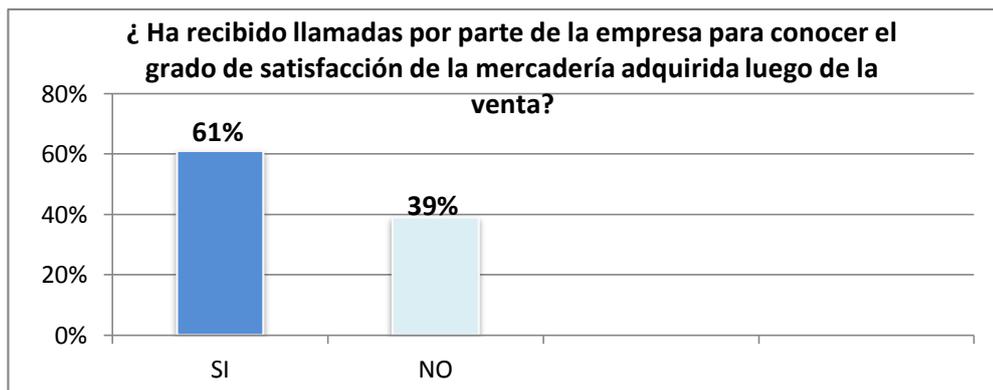


Gráfico 5.- Conocimiento del Grado de Satisfacción

FUENTE: Encuesta a clientes del Almacén Mega Ofertas

ELABORADO POR: Paola Borja

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	19/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Encuesta Aplicada

E 7/8

ANÁLISIS:

Luego de la encuesta se pudo demostrar que el 61% de los clientes han sido atendidos después de la venta, dándole facilidades y prestándoles apoyo, de manera que se pueda fortalecer su posición ante competidores y lograr no solo clientes satisfechos si no clientes leales a la empresa, mientras que el 39% de los clientes alegan que no han recibido ninguna tipo de llamadas después de adquirir un artículo.

4¿Volvería adquirir mercadería en el Almacén MEGA OFERTAS?

Tabla 20.- RESULTADO DE LA ENCUESTA PREGUNTA N°4

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	16	70%
NO	7	30%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta a clientes del Almacén Mega Ofertas

ELABORADO POR: Paola Borja

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	19/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Encuesta Aplicada

E 8/8

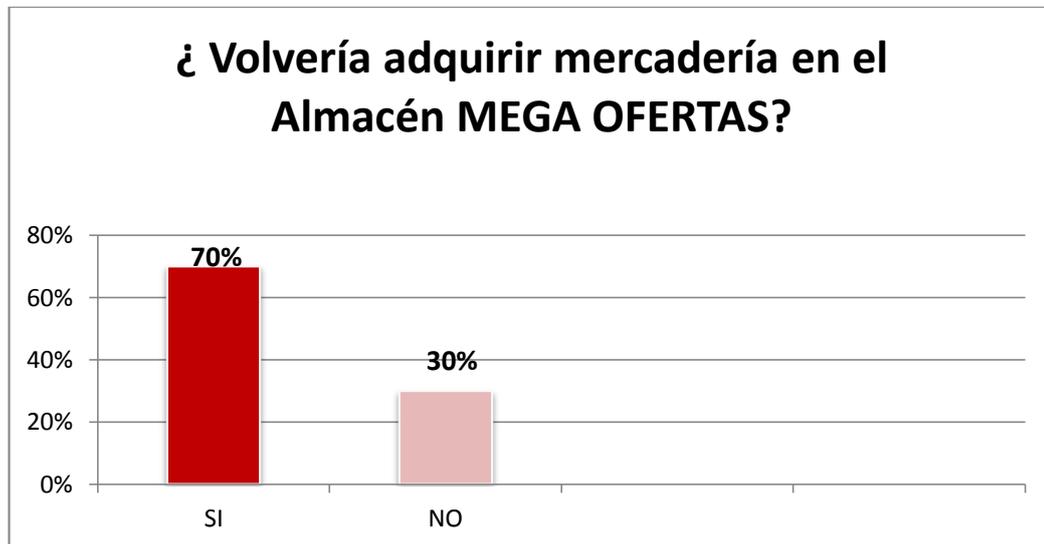


Gráfico 6.- Conocimiento de la próxima visita

FUENTE: Encuesta a clientes del Almacén Mega Ofertas

ELABORADO POR: Paola Borja

ANÁLISIS:

Luego de la encuesta realizada a los clientes se pudo demostrar que el 70% está conforme con la mercadería adquirida, la atención recibida y un 30% no está de acuerdo por lo que solicitaron mejoramiento continuo.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	19/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Auditoría de Gestión

Indicadores de Gestión

IG 1/8

FICHAS TÉCNICAS INDICADORES DE GESTIÓN

COBRANZAS- VENTAS- CONTABILIDAD

1. TIPO DEL PROCESO: Evaluación
2. PROCESO: Políticas de Crédito
3. INDICADOR: Evaluar la aplicación de las políticas de crédito
4. TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA (X) EFICACIA (__) CALIDAD (__)
5. CÁLCULO: (total de créditos recaudados/ # de créditos otorgados) * 100
6. MEDICIÓN: Créditos otorgados en el año 2012 = 965 Recaudación de créditos al finalizar el 2012 = 890
7. META: 90%
8. RANGO DE GESTIÓN: BUENO (X) ACEPTABLE__ DEFICIENTE__
9. PERÍODO O FRECUENCIA: Anual
10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: El Nivel de Cobranza refleja un 92% de eficiencia en el cobro de los créditos otorgados, por lo que se encuentra dentro de un rango BUENO para la empresa. Pese a que el 8% de los clientes no cumplen a tiempo sus pagos, la aplicación de políticas para otorgamiento de los créditos por parte de cada uno de los vendedores se lo realiza en una forma adecuada y ha dado buenos resultados, ya que cada uno de los clientes captados, la gran mayoría cumplen a tiempo su pagos lo que es beneficioso para la empresa y no afecta para que incrementen sus ingresos.
11. FUENTE DE LA INFORMACIÓN: Documento de Excel con listado de clientes que maneja la empresa.
12. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Recaudador de Cobranzas
13. FECHA DE REVISIÓN: DÍA 20 MES 08 AÑO 2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Ejecución del trabajo

Indicadores de Gestión

IG 2/8

1. TIPO DEL PROCESO: Evaluación
2. PROCESO: Cartera Vencida
3. INDICADOR: Evaluar el porcentaje de cartera vencida
4. TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA (___) EFICACIA (X) CALIDAD (___)
5. CÁLCULO: (total cartera vencida/ total de cartera) * 100
6. MEDICIÓN: Cartera al año 2012 = 28.914,69 Cartera vencida al finalizar el 2012 = 1.567,34
7. META: 3% al 5%
8. RANGO DE GESTIÓN: BUENO (X) ACEPTABLE__ DEFICIENTE__
9. PERÍODO O FRECUENCIA: Anual
10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: El Nivel de Cobranza refleja un 5% de eficacia en cuanto al total de cartera vencida irrecuperable, por clientes fantasmas. Al momento de la entrega de los créditos se maneja un porcentaje más de ganancia en el caso de que ciertos clientes no cancelen la totalidad de la deuda y así no causar pérdidas para la empresa, sin embargo se debe poner mayor énfasis en la verificación adecuada de documentos e información veraz de cada uno de los clientes para poder localizarlos y recuperar estos valores, ya que esta sería una de las causas por la cuales no se los puede encontrar en los domicilios y que a futuro podrían afectar a la empresa.
11. FUENTE DE LA INFORMACIÓN: Documento de Excel con listado de clientes que maneja la empresa, saldos y valores pendientes de cobro.
12. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Recaudador de Cobranzas
13. FECHA DE REVISIÓN: DÍA 20 MES 08 AÑO 2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Ejecución del trabajo

Indicadores de Gestión

IG 3/8

1. TIPO DEL PROCESO: Evaluación
2. PROCESO: Calidad del Servicio de Cobranza
3. INDICADOR: Evaluar la calidad de la gestión en cuanto a la influencia del número de clientes en morosidad pendientes de cobro.
4. TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA (__) EFICACIA (__) CALIDAD (X)
5. CÁLCULO: (# de clientes contactados/ # de clientes con créditos) * 100
6. MEDICIÓN: Clientes con crédito al año 2012 = 965 Clientes contactados = 912
7. META: 90% al 95%
8. RANGO DE GESTIÓN: BUENO (X) ACEPTABLE__ DEFICIENTE__
9. PERÍODO O FRECUENCIA: Anual
10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: El Nivel de Cobranza refleja un 95% de calidad en la gestión que realiza el personal de cartera para localizar a cada uno de los clientes pendientes de cobro, mediante la utilización de recursos sea vía telefónica o mediante visitas a los domicilios. El 5% de clientes que no se les ha podido localizar se debe a la falta de captación en la información al momento de llenar el contrato de venta de cada artículo ya que muchas de las veces no la dan de manera real por lo que se debe verificar la misma y de esta forma otorgar el crédito.
11. FUENTE DE LA INFORMACIÓN: Documento de Excel con listado de clientes que maneja la empresa, reporte de la gestión de llamadas telefónicas
12. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Secretaria
13. FECHA DE REVISIÓN: DÍA 20 MES 08 AÑO 2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Ejecución del trabajo

Indicadores de Gestión

IG 4/8

1. TIPO DEL PROCESO: Estratégico
2. PROCESO: Ventas por vendedor
3. INDICADOR: Medir el cumplimiento de las ventas por vendedor
4. TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA (X) EFICACIA (__) CALIDAD (__)
5. CÁLCULO: (ventas totales/ # de vendedores) * 100
6. MEDICIÓN: Ventas totales = 382.525,67 # de Vendedores = 5
7. META: \$5000,00
8. RANGO DE GESTIÓN: BUENO (X) ACEPTABLE__ DEFICIENTE__
9. PERÍODO O FRECUENCIA: Anual
10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: En el departamento existen 5 personas que están encargadas de realizar las ventas. Éste indica el grado de responsabilidad monetaria que tienen los colaboradores del departamento. Cada vendedor tiene como responsabilidad de venta un monto mensual de \$5000.00, para poder comisionar en sus ingresos mensuales y de esta manera apoyar al cumplimiento de las ventas planteadas por su jefe inmediato.
11. FUENTE DE LA INFORMACIÓN: Estado de Resultados de la empresa ventas totales, registro del seguimiento de las ventas de cada vendedor.
12. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Contadora
13. FECHA DE REVISIÓN: DÍA 20 MES 08 AÑO 2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Ejecución del trabajo

Indicadores de Gestión

IG 5/8

1. TIPO DEL PROCESO: Evaluación
2. PROCESO: Ventas proyectadas al año 2012
3. INDICADOR: Evaluar el grado de cumplimiento de las ventas proyectadas
4. TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA (__) EFICACIA (X) CALIDAD (__)
5. CÁLCULO: (ventas reales/ ventas proyectadas) * 100
6. MEDICIÓN: Ventas reales = 382.525,67 Ventas proyectadas = 351.414,23
7. META: incremento del 10% en relación al año 2011
8. RANGO DE GESTIÓN: BUENO (X) ACEPTABLE__ DEFICIENTE__
9. PERÍODO O FRECUENCIA: Anual
10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: Este indicador muestra el grado cumplimiento de los objetivos de ventas en el año 2012, lo cual determino que son favorables, ya que el departamento si esperaba incrementar sus ventas en un 10% con relación al 2011, este objetivo se sobre cumplió y permitió incrementar sus ganancias.
11. FUENTE DE LA INFORMACIÓN: Estado de Resultados de la empresa ventas totales, registro de ventas proyectadas.
12. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Contadora
13. FECHA DE REVISIÓN: DÍA 20 MES 08 AÑO 2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Ejecución del trabajo

Indicadores de Gestión

IG 6/8

1. TIPO DEL PROCESO: Estratégico
2. PROCESO: Calidad en Servicio al Cliente
3. INDICADOR: Medir el grado de satisfacción de cada uno de los clientes
4. TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA (__) EFICACIA (__) CALIDAD (X)
5. CÁLCULO: (valor pedidos no atendidos/ ventas totales) * 100
6. MEDICIÓN: Ventas totales = 382.525,67 Pedidos no atendidos = 12.412,34
7. META: 2% al 3%
8. RANGO DE GESTIÓN: BUENO (X) ACEPTABLE__ DEFICIENTE__
9. PERÍODO O FRECUENCIA: Anual
10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: Este indicador muestra el porcentaje de ingresos que se ha perdido al no haber atendido determinado número de pedidos por distintas causas. La investigación logró determinar que el 3% de los pedidos receptados no fueron atendidos por stocks insuficientes, al no realizar una revisión a tiempo de la mercadería disponible para la venta y la falta de gestión por parte de la persona encargada en adquirir la mercadería para poder satisfacer a los clientes.
11. FUENTE DE LA INFORMACIÓN: Estado de Resultados de la empresa ventas totales, registro de ventas no consolidadas.
12. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Contadora
13. FECHA DE REVISIÓN: DÍA 20 MES 08 AÑO 2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Ejecución del trabajo

Indicadores de Gestión

IG 7/8

1. TIPO DEL PROCESO: Evaluación
2. PROCESO: Manejo de Gastos
3. INDICADOR: Medir el manejo de gastos comparándose con el presupuesto establecido anual
4. TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA (X) EFICACIA (_) CALIDAD (_)
5. CÁLCULO: (total gastos reales/ total gastos presupuestados) * 100
6. MEDICIÓN: Presupuestado = 312.000,00 Pedidos no atendidos = 310.564,13
7. META: 95% al 100%
8. RANGO DE GESTIÓN: BUENO (X) ACEPTABLE__ DEFICIENTE__
9. PERÍODO O FRECUENCIA: Anual
10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: La ejecución de los gastos es manejable, ya que nos presenta un porcentaje del 99% en referencia a lo que la empresa tenía programado en gastar, lo que no afecto en sus egresos.
11. FUENTE DE LA INFORMACIÓN: Estado de Resultados de la empresa ventas totales, registro presupuesto establecido anual.
12. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Contadora
13. FECHA DE REVISIÓN: DÍA 20 MES 08 AÑO 2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Ejecución del trabajo

Indicadores de Gestión

IG 8/8

1. TIPO DEL PROCESO: Evaluación
2. PROCESO: Error por facturación
3. INDICADOR: Medir el manejo de facturación y disminuir errores
4. TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA (<input type="checkbox"/>) EFICACIA (X) CALIDAD (<input type="checkbox"/>)
5. CÁLCULO: (# de notas de crédito por anulación de facturas/ total facturas emitidas) * 100
6. MEDICIÓN: Facturas emitidas = 1200,00 Notas de crédito= 25
7. META: 1%
8. RANGO DE GESTIÓN: BUENO (X) ACEPTABLE__ DEFICIENTE__
9. PERÍODO O FRECUENCIA: Anual
10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: En cuanto a errores por facturación el porcentaje reflejado es 0,0008% mínimo por lo que dentro los valores establecidos no afecta, no influye ni genera gastos ni pérdidas para la empresa.
11. FUENTE DE LA INFORMACIÓN: Archivos de notas de crédito emitidas
12. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Contadora
13. FECHA DE REVISIÓN: DÍA 20 MES 08 AÑO 2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/08/2013
Revisado por:	A.R.	23/08/2013

	<u>Almacén MEGA OFERTAS</u>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">IF</div>
	<u>Auditoría de Gestión</u>	
	<u>Comunicación de Resultados</u>	
	<u>Programa de Auditoría</u>	

4.2.4 FASE IV: Comunicación de resultados

OBJETIVOS

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
3	Realizar el Informe Final de Auditoría de Gestión.	IF	P.F.B.R	20/09/2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/09/2013
Revisado por:	A.R.	25/09/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Comunicación de Resultados

Informe Final

IF 1/6

**INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL
ALMACÉN MEGA OFERTAS**

Riobamba, 20 de Septiembre de 2013

Ingeniero

Milton Manuel Guerrero Rodríguez

GERENTE DEL ALMACÉN MEGA OFERTAS

Presente.-

De mi consideración:

He efectuado la Auditoría de Gestión al Almacén MEGA OFERTAS por el período 2012, para emitir una opinión recomendable en cuanto al logro de los objetivos y la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

El análisis se realizó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la evaluación del Sistema de Control Interno de tal forma que podamos obtener una seguridad razonable, que la información, documentación y actividades examinadas están libres de errores de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/09/2013
Revisado por:	A.R.	25/09/2013



Almacén MEGA OFERTAS

Comunicación de Resultados

Informe Final

IF 2/6

La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la dirección de la empresa. Mi responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría.

Se analizó al personal del Almacén, mediante cuestionarios, observación y entrevistas con el personal, revisión y evaluación de documentos y actividades seleccionadas.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO

La Auditoría de Gestión al Almacén MEGA OFERTAS, período enero-diciembre 2012 se realizó para emitir una opinión razonable en cuanto a la eficiencia y eficacia, de los procesos administrativos y el desarrollo de sus operaciones y cumplimiento de la normativa interna.

OBJETIVO

- Diagnosticar la situación actual del Almacén MEGA OFERTAS a través del levantamiento de información.
- Medir la eficiencia, eficacia, ética, economía, ecología y equidad en los procesos administrativos del Almacén MEGA OFERTAS mediante la utilización de indicadores de gestión y la aplicación del Control Interno.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/09/2013
Revisado por:	A.R.	25/09/2013



- Elaborar el informe de auditoría el cual a través de recomendaciones establezca estándares de gestión de modo que sus directivos puedan tomar decisiones acertadas que permitan la mejora institucional.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión aplicada al Almacén MEGA OFERTAS, comprende el período del ejercicio económico del año 2012 correspondiente a la Dirección del Ing. Milton Manuel Guerrero Rodríguez

ENFOQUE

La Auditoría de Gestión está orientada al personal del Almacén MEGA OFERTAS para determinar el cumplimiento de la normativa vigente, eficacia en el logro de objetivos, y eficiencia en el uso de los recursos.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/09/2013
Revisado por:	A.R.	25/09/2013



RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

1. Falta de difusión de la filosofía Institucional del Almacén al personal.

- **Conclusión**

La filosofía de la Institución es inadecuadamente difundida entre los colaboradores.

- **Recomendación**

Al Gerente: Establecer que la filosofía institucional sea difundida permanentemente en todas las actividades realizadas y que se visibilice tanto misión y visión dentro del Almacén MEGA OFERTAS.

2. Inexistencia de un manual de funciones

- **Conclusión**

El personal del Almacén MEGA OFERTAS no cuenta con una manual de funciones por lo que provoca el desconocimiento de labores de los empleados y la duplicación de funciones.

- **Recomendación**

Al Gerente: Poner en marcha la elaboración y estructuración de un manual de funciones para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición del personal del Almacén MEGA OFERTAS.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/09/2013
Revisado por:	A.R.	25/09/2013



3. Desconocimiento del Reglamento Interno

- **Conclusión**

El Reglamento no se encuentra a disposición del personal por lo que no tienen el total conocimiento para el cumplimiento de sus deberes, derechos y obligaciones.

- **Recomendación**

Al Gerente: Difundir el Reglamento Interno, entregar un ejemplar a cada uno de los empleados para que tengan pleno conocimiento y puedan cumplirlo a cabalidad.

4. Inexistencia de indicadores de desempeño

- **Conclusión**

No se aplican indicadores de Gestión en el Almacén MEGA OFERTAS.

- **Recomendación**

Al Gerente: Diseñar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/09/2013
Revisado por:	A.R.	25/09/2013



5. Publicidad

- **Conclusión**

El Almacén MEGA OFERTAS necesita de un estudio de mercado que le permita estar acorde a la competencia, y por ende ser más competitiva.

- **Recomendación**

Al Gerente: Se realice un estudio de mercado que permita ser más competitivos dentro de la cadena de almacenes que realizan la misma actividad comercial. Se ejecute convenios con Instituciones Públicas y la participación de la empresa en medios de comunicación de mayor cobertura.

Atentamente

 Paola Fernanda Borja Reyes
 AUTORA DE LA TESIS

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	P.F.B.R.	20/09/2013
Revisado por:	A.R.	25/09/2013

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se logró adquirir la información necesaria para descubrir los puntos débiles del Almacén "MEGA OFERTAS", con relación al desempeño de sus directivos y cada uno de sus colaboradores, se demostró que la filosofía institucional no es difundida entre el personal y por lo tanto no se mantiene presente entre ellos.
- La aplicación de cuestionarios en base al Control Interno , ayudo a detectar las falencias en cuanto a la relación empleador-empleado y su gestión por mejorar dentro de la misma, no existe un manual de funciones, que indiquen a cada uno de los empleados su compromiso con la empresa , el reglamento interno del Almacén no se encuentra en lugar visible para que empleados conozca sus deberes y obligaciones, no se manejan indicadores de desempeño que permitan a cada una de sus departamentos tomar decisiones oportunas y adecuadas, no existe una publicidad adecuada que permita el crecimiento de la empresa en el ámbito comercial, por lo que se debe poner énfasis en las debilidades existentes y dar un mejoramiento continuo en las áreas más significativas.
- A través de la elaboración del Informe Final se dio a conocer tanto a los directivos como empleados en que están fallando de manera que se tomen en cuenta las recomendaciones que establezcan estándares de gestión, y puedan mejorar día a día para un mejor servicio con la ciudadanía.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la difusión de la filosofía institucional, de manera constante, ubicarla en un lugar visible para que cada empleado, como sus directivos conozcan su compromiso para con la Empresa.
- La elaboración de un manual de funciones que responsabilice a cada uno de su empleados, el compromiso de sus deberes y obligaciones que se ve reflejado en su reglamento interno sea difundido y firmado al momento de que el empleado firma su contrato de trabajo, el diseño de indicadores de gestión que midan el desempeño de cada uno de los departamentos para que puedan mejorar su procesos y la participación de la empresa en medios de comunicación de mayor sintonía que le permitan crecimiento de la misma en el ámbito comercial.
- A la Gerencia del Almacén MEGA OFERTAS, poner en práctica cada una de las recomendaciones emitidas ya que serán de gran apoyo para que se establezcan estándares de gestión y se tomen decisiones acertadas para el bien de la empresa y colaboradores.

5.3 BIBLIOGRAFÍA

- Dávalos Nelson, (1990) Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría.
- De la Peña Gutiérrez Alberto, (2008) Auditoría un Enfoque Práctico.
- Arens Alvin, (2002) Auditoría un Enfoque Integral.
- Graig Cooper Michael, (2006) Auditoría de Gestión.
- Slosse, C.A., Gordiez, Giordano Silvia; Auditoría un nuevo enfoque empresarial(2008)
- Estado, C. G. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Quito-Ecuador: Acuerdo 031-CG-2001.
- Fernández. (2010). El proceso de auditoría, pruebas de Auditoría, Centro de formación técnica SOEDUC.
- López, J. D. (2013). Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.
- Maldonado, M. (2011). Auditoría de Gestión. Quito-Ecuador: Producciones Digitales Abyala cuarta edición.
- Mantilla. (2005). Auditoría. cuarta edición, ECOE Ediciones.
- Pompa, M. L. (2010). Metodología para la evaluación de la Eficiencia y Eficacia económica a través de la Auditoría de Gestión.
- Norma APA, Manual actualizado sexta edición.
- DOMÍNGUEZ GIRALDO, G. (1999). Indicadores de gestión. Editorial Dike.

5.4 ANEXOS

Anexo 1.- Modelo de Cuestionario de Control Interno Aplicado

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Almacén Mega Ofertas

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Gestión

SUBCOMPONENTE: Nivel Operativo

N°	Preguntas	Si	No	Observación
1.	¿Conoce y sabe claramente la misión del Almacén Mega Ofertas?			
2.	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal del Almacén Mega Ofertas?			
3.	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros?			
4.	¿Conoce y sabe claramente la visión del Almacén Mega Ofertas?			
5.	¿Define correctamente la visión es decir lo que quiere ser a largo plazo el Almacén Mega Ofertas?			
6.	¿La visión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?			
7.	¿Sus habilidades son valoradas en la institución?			
8.	¿Tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo?			
9.	¿Conoce y sabe claramente los objetivos del Almacén Mega Ofertas?			
10.	¿Identifica claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos?			
11.	¿Conoce y sabe de acuerdo al Reglamento Interno la función que debe cumplir como empleado de esta institución?			
12.	¿Conoce y sabe cuáles son los valores institucionales?			

13.	¿Dentro de las actividades que cada miembro del Almacén Mega Ofertas cumple, se practican los valores institucionales?			
14.	¿Considera usted que el responsable de la dirección posee valores a imitar?			
15.	¿Existe algún tipo de sanciones documentadas para quienes irrespeten los valores institucionales establecidos?			
16.	¿Existen capacitaciones continuas dirigidas al personal?			
17.	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?			
18.	¿Antes de contratarle le realizaron una entrevista previa y le aplicaron pruebas de conocimiento de acuerdo al puesto que ocupa?			
19.	¿Ante cualquier información se le comunica a tiempo y en forma clara?			
20.	¿Cada área opera, coordinada y en relación con las otras áreas de la institución?			
21.	¿Se recopila y se le comunica oportunamente información importante que podría desestabilizar a la institución?			
22.	¿Se realiza supervisiones esporádicas a las actividades que usted realiza por parte del Gerente?			