



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL  
LITORAL**

**Instituto de Ciencias Matemáticas**

**Auditoria y Control de Gestión**

**“ Diseño y Aplicación de un modelo de auditoria de gestión en  
una empresa comercial ”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**AUDITORA EN CONTROL DE GESTIÓN**

Presentada por:

**Silvia Pamela Villón Reyes**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

**AÑO**

**2004**

## AGRADECIMIENTO

A todas las personas que han colaborado de alguna manera en la realización de este trabajo principalmente a:

Mis padres quienes me apoyaron desde el primer momento y bajo cualquier circunstancia para alcanzar este objetivo de mi etapa universitaria. Gracias por la comprensión durante este periodo y los ánimos que recomfortaron siempre cuando las cosas no salían como se esperaba.

A mi hermana, muchas gracias porque sin tus enseñanzas durante mis primeros años de aprendizaje, no hubiese sido posible alcanzar los pequeños logros obtenidos a lo largo de mi vida estudiantil.

A mi gordo, de quien recibí el apoyo y ayuda incondicional para la realización del trabajo, de quien siempre estaré agradecida por su entera disposición y críticas constructivas.

## DEDICATORIA

A Dios

A mis padres, quienes con su apoyo incondicional y motivación hicieron posible que esta tesis pudiese ser realizada.

Y a mi hermana que ha sido un pilar importante en mi educación durante todos estos años.

Este trabajo y título alcanzado con tanto esfuerzo es por y para ustedes.

## TRIBUNAL DE GRADUACION

---

MAT. JORGE MEDINA

DIRECTOR DEL ICM

---

ECON. ANGEL SALAZAR

DIRECTOR DE TESIS

---

ECO. JULIO AGUIRRE

VOCAL

---

CPA YESENIA GONZALEZ

VOCAL

## DECLARACIÓN EXPRESA

**“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”**

(Reglamento de graduación de la ESPOL)

---

Silvia Pamela Villón Reyes

## RESUMEN

El presente trabajo describe un modelo de auditoría de gestión que se aplicó a una empresa bananera de la ciudad de Guayaquil. Este se llevó a cabo aproximadamente por siete meses, durante los cuales se midió la gestión de la empresa buscando incluir en la evaluación financiera, la evaluación a los controles existentes que permitan determinar recomendaciones necesarias que beneficien a la empresa auditada, el nombre de la tesis es: "Diseño y aplicación de un modelo de auditoría de Gestión en un empresa comercial".

El diseño que se desarrolló fue resultado del análisis de otros modelos de diferentes auditoría como son la auditoría de procesos, financiera y controles, de los cuales se tomó los aspectos más importantes que pudieran contribuir al diseño de un nuevo modelo de auditoría de gestión.

En la primera parte, se determina las razones que impulsaron el desarrollo del modelo.

En la segunda parte, se describen aspectos importantes del sector comercial de la ciudad de Guayaquil.

En la tercera parte, se define el modelo de auditoría de gestión a aplicar.

En la cuarta parte, se describen aspectos importantes de la auditoría aplicada en la relación a la realidad de la empresa.

En la quinta parte, se establecen las conclusiones obtenidas del trabajo realizado.

## INDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	
INDICE GENERAL	
INDICE DE PAPELES DE TRABAJO	
<b>I. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA</b>	
1.1. Ámbito de la investigación.....	I
1.2. Importancia del análisis.....	V
1.3. Objetivos del análisis.....	VII
1.4. Proceso de la investigación.....	VIII



## **II. SECTOR COMERCIAL**

2.1. Descripción.....	XII
2.2. Función.....	XVI
2.3. Instrumentos legales aplicables.....	XVII

## **III. DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORIA DE GESTIÓN APLICABLE EN EL SECTOR COMERCIAL**

3.1. Definición de auditoria de gestión.....	XIX
3.2. Importancia de la auditoria de gestión en una empresa comercial.....	XIX
3.3. Objetivos de la auditoria de gestión.....	XXIV
3.4. Proceso de la auditoria de gestión.....	XXVI
3.5. Explicación del proceso de auditoria de gestión.....	XXX
3.6. Riesgos en la auditoria de Gestión.....	L

## **IV. MODELO APLICADO DE AUDITORIA DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA COMERCIAL**

4.1. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA AUDITORIA.....	LIV
--	-----

4.2. PLANEAMIENTO

4.2.1. Estudio Preliminar..... LVI

4.2.2. Estudio General..... LXI

4.3. ESTUDIO ESPECIFICO..... LXXI

4.4. COMUNICACIÓN FINAL DE RESULTADOS Y

ACCIONES ADOPTADAS POR LA ORGANIZACIÓN..... LXXII

**V. CONCLUSIÓN**

5.1 CONCLUSIÓN..... LXXIII

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

**ANEXOS**

<b>Ref</b>		<b>Pág</b>
1	Narrativas.....	LXXVII
2	Programa de auditoria.....	CIX
3	Pruebas de controles de Áreas Críticas.....	CXI
4	Sumarias 2003.....	CXII
5	Informe de auditoria 2003.....	CXXX

**FORMATO DE PAPELES DE TRABAJO**

<b>Ref</b>		<b>Pág</b>
1	Presupuesto de auditoria.....	CLXIX
2	Integrantes de equipo de auditoria.....	CLXX
3	Primera entrevista.....	CLXXI
4	Resumen de entrevista.....	CLXXII
5	Planificación global de recursos.....	CLXXIII
6	Cronograma de entrevistas.....	CLXXIV
7	Entrevista con ejecutivos de linea y empleados.....	CLXXV
8	Áreas Críticas.....	CLXXVI

# CAPITULO I

## 1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

### 1.1. Ámbito de la investigación

Las diferentes actividades productivas en una sociedad contemporánea como la nuestra se ejecutan a través de numerosas unidades de producción o también denominadas empresas, las cuales emplean trabajo, capital y recursos tratando de obtener bienes y servicios.

En la economía, la diversidad de papeles que desempeñan los agentes económicos, esto es, las familias o economías domésticas, las empresas y el sector público, se pueden clasificar distinguiendo tres grandes sectores los cuales se indican a continuación:

- El **Sector Primario**: abarca las actividades que se realizan próximas a las bases de recursos naturales, esto es, las agrícolas, las pesqueras, ganaderas y las extractivas.

Sector Agrícola:

Es uno de los sectores más importantes de la economía ecuatoriana, dando ocupación al 38% de la población activa; además de cubrir las necesidades del consumo interno, exporta más del 30% de la producción total.

En los últimos años este sector ha sido la actividad económica más dinámica y la que ha ofrecido los mejores resultados. Esta evolución positiva ha permitido a Ecuador mantener sin demasiados sobresaltos cierta estabilidad en el índice de crecimiento del producto interno bruto. La exportación de productos agrícolas es la que más divisas genera después del petróleo.

#### Setor Agropecuario:

Al 2003 el promedio de crecimiento trimestral fue del 2.97% para el PIB total del país. El sector agropecuario juega un papel fundamental en la economía ecuatoriana contribuyendo con el 40% en términos reales, dato que sitúa al sector entre los más importantes por la proporción de su producto.

#### Sector Minero y Petrolero

Los resultados de los estudios geológicos y mineros confirman que Ecuador posee un indudable potencial minero; sus recursos minerales están integrados en la gran reserva mineralizada de Iberoamérica, que se presenta a lo largo de la cordillera de los Andes. Cuenta con importantes recursos

minerales metálicos, como son el oro, la plata, el cobre, el antimonio, así como indicios razonables de plomo, zinc, platino y otros elementos menores asociados.

- El **Sector Secundario**: recoge las actividades industriales, mediante las cuales son transformados los bienes.

### Sector industrial

Las manufacturas son uno de los sectores industriales de mayor crecimiento, impulsado por las exportaciones agroindustriales y por la oportunidad de desplazar diversas importaciones por productos nacionales. Con esto, su participación en el producto interno bruto en el 2003 fue del 2.5.

La evolución de este sector muestra que la economía ecuatoriana ya no depende exclusivamente de un único producto y, por tanto, es menos vulnerable a choques externos que afecten a un determinado sector y desestabilicen el resto de la economía.

### La industria textil

La industria textil de tejidos y confección se ha adaptado fácilmente a la liberalización del mercado, fijando líneas muy definidas en función de la demanda interna y externa. Las exportaciones tienen como destinos principales a Estados Unidos, Alemania, Colombia y Venezuela.

#### La industria automotriz

En la actualidad, el sector automotor ecuatoriano está compuesto por ensambladoras de vehículos, fabricantes de autopartes y productores de carrocerías; se presenta como una organización industrial coordinada y bastante eficiente. Así, se ensamblan automóviles, camionetas, vehículos de doble tracción, station wagon, autobuses y camiones.

Productos exportados por este sector son los neumáticos, los asientos para vehículos, las bujías de encendido para motores y partes y piezas de cajas de cambio.

- El **Sector Terciario**: también denominado de servicios, reúne las actividades encaminadas a satisfacer necesidades de servicios productivos que no se plasmen en algo material.



Como derivados de estos tres grandes sectores económicos también, han surgido sectores tales como:

- El **Sector Exportador**: sector que se dedica a trasladar nuestros productos o servicios a otros países de manera que se comercialicen en ellos.
- El **Sector importador**: sector que se dedica a introducir al Ecuador productos o servicios que se han producido en otros países, con el fin de que se comercialicen aquí.
- El **Sector comercial**.

La presente investigación va dirigida a un sector que posee un papel fundamental dentro de la economía del Ecuador y más en la ciudad de Guayaquil, como lo es el Sector Comercial, el mismo que se lo definirá en el Capítulo II denominado Sector Comercial.

## 1.2. Importancia del análisis

Actualmente cuando se habla del control que se le debe hacer a una empresa comercial se piensa ya sea en auditorías financieras o auditorías operativas, las que se definen de la siguiente manera:

**Auditoria Financiera:** es una parte de las ciencias contables que consiste en un examen objetivo, sistemático y profesional, que tiene como finalidad establecer el grado de concordancia de la información contenida en los estados financieros con los parámetros vigentes, como son las políticas, principios y normas de contabilidad.

**Auditoria Operacional:** es el examen y evaluación profesional de todas o una parte de las operaciones o actividades de una entidad cualquiera, para determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, con la finalidad de presentar recomendaciones a la gerencia.

Como se puede deducir de las definiciones anteriores, cada una de estas auditorias son independientes entre si, es por esto que viendo la necesidad de establecer un control global para una empresa comercial se desarrolló un modelo de auditoria de gestión aplicable a este tipo de empresas, de manera que por medio de éste se pueda evaluar al mismo tiempo la razonabilidad de los estados financieros, la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones u actividades y el cumplimiento de los objetivos de la organización .

Adicionalmente el modelo diseñado servirá de guía de consulta para empresas que estén dispuestas a evaluar su gestión, ya que actualmente no

hay a disposición de las organizaciones un modelo de auditoria de gestión al que empresas interesadas puedan recurrir y tomar como ejemplo para su aplicación.

### **1.3. Objetivos del análisis**

El objetivo general que se persigue con esta tesis es el siguiente:

- Diseñar un modelo estándar de auditoria de gestión para empresas comerciales, que nos permita evaluar las gestiones realizadas por cada una de las respectivas administraciones.

Algunos objetivos específicos que nos ayudaran a cumplir nuestro objetivo general son:

- Establecer los procedimientos necesarios para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por la empresa, de manera que se determine la oportunidad y calidad de los resultados obtenidos en un periodo específico.
- Establecer técnicas de recopilación de información, de manera que se identifique quienes fueron las partes que intervinieron durante el periodo

económico a analizar y como fue la generación y distribución de costos así como de beneficios de cada una de estas partes.

- Definir estándares de medición, para verificar y analizar si la asignación de recursos (Humanos, Físicos y Financieros) fue la correcta para maximizar los resultados requeridos.
- Establecer parámetros para determinar si las áreas encargadas de la producción de bienes incurrieron en costos mínimos para la elaboración de estos, al alcanzar sus objetivos referentes a calidad y cantidad.

#### **1.4. Proceso de investigación**

El proceso de investigación utilizado para la elaboración de la presente Tesis fue:

- Delimitación del campo investigativo.

La delimitación del campo investigativo es muy importante, debido a que la falta de noción de las circunstancias pueden dar lugar a que se proponga una investigación demasiado grande como para llevarla a cabo.

Para delimitar el campo investigativo, se debió contestar la siguiente pregunta: ¿Hasta donde podré extender mi investigación?, y de ésta forma se pudo reducir el campo hasta un punto real.

Teniendo en cuenta todo esto, mi campo investigativo fue: el diseño y aplicación de un modelo de auditoria de gestión en una empresa comercial de la ciudad de guayaquil.

- Selección de métodos y técnicas a utilizar.

La selección de métodos y técnicas que se utilizaron dependió del área científica en que se investigó y el tema seleccionado.

Generalmente los métodos que se utilizan son los siguientes:

-Método inductivo.

-Método deductivo.

En realidad raras veces se emplean por separado, casi siempre se utilizan en forma combinada:

-Método inductivo-deductivo.

-Método deductivo-inductivo

El método que utilizamos en el desarrollo de la tesis fue: Método inductivo-deductivo, ya que mediante el diseño de un modelo de auditoría de gestión aplicable a una empresa, se podrá utilizar el mismo modelo para cualquier otra de este sector.

Por otro lado las técnicas que se utilizaron fueron:

-La observación.

-La entrevista.

-La encuesta.

-El fichaje.

- Tratamiento y análisis de datos

La utilización de las técnicas por medio de los instrumentos proporcionó una gran cantidad de datos, los cuales fueron primeramente resumidos.

Esto se hizo mediante la determinación de la información que verdaderamente era relevante para la investigación y se descartó la de poco valor.

Una vez que se tuvieron todos los datos ya organizados, se los sometió a ciertos procesos como: el análisis, la comparación para establecer

similitudes, diferencias, congruencias, incongruencias y contradicciones, entre otros. Adicionalmente se realizaron pruebas correspondientes a cada uno de los componentes de la gestión a evaluar como por ejemplo: en la gestión financiera se realizaron pruebas sustantivas y analíticas a las cuentas contables sin embargo en las gestiones administrativas y operativas se desarrollaron pruebas de control como lo fueron las narrativas y recorridos así como comparaciones con manual de funciones y procedimientos claramente definidos.

- Determinación de conclusiones

Una vez que ya se sometió a los datos a los procesos antes mencionados se llegó a una conclusión. Ésta se muestra en el capítulo V.

# CAPITULO II

## 2. SECTOR COMERCIAL

### 2.1. Descripción del sector

#### 2.1.1. En la antigüedad

##### 2.1.1.1. La sierra sur

Esta región (Cañar, Azuay y Loja) tenía las características económicas generales de la sierra, pero allí la concentración de tierras y el concertaje tenían menores proporciones. Junto a una mayor fragmentación de la propiedad rural, se encontraba mayor diversidad en las relaciones productivas y actividades económicas. Allí, se hallaban también la artesanía, la recolección de quina y la minería.

##### 2.1.1.2. La costa

En la región costeña, cuyo eje era Guayaquil, la exportación del cacao experimentó un notable incremento. De este modo fue creciendo un grupo de latifundistas y comerciantes. Desde fines del siglo XVIII, en especial durante la Independencia, se expandió la frontera agrícola.



El crecimiento del latifundio en esta región se dio con preponderancia de la "sembraduría", pero la pequeña propiedad seguía siendo importante. Tierras pertenecientes a campesinos no indígenas, mestizos, mulatos y negros libres abastecían una parte del mercado interno. Además del comercio con Europa, Guayaquil tenía intercambio con Panamá, Perú y Chile.

La costa se volcó a la producción para el mercado externo. Hacia la mitad del siglo XIX, se fue incrementando el comercio exterior y se fueron también diversificando los mercados y los proveedores de manufacturas.

#### 2.1.1.3. El sector comercial

En la sociedad del siglo XVII el comercio fue una actividad muy generalizada.

Así encontramos a encomenderos, mineros, hacendados, autoridades religiosas y civiles involucradas en el trato y contrato de mercancías, en especial textiles, con el objetivo de sacar ganancias sobre el capital invertido.

Dentro de esta actividad hubo personas especializadas, particularmente en el comercio de textiles entre Quito y Lima, denominados "mercaderes" y

"tratantes", los primeros, se convirtieron en mayoristas y distribuían sus productos desde sus tiendas instaladas en Quito y Guayaquil.

Los segundos eran pequeños comerciantes que desarrollaron solo el comercio interno.

Las rutas del comercio:

La salida de textiles y la introducción de géneros extranjeros se efectuó por dos rutas comerciales, que permitieron el acceso de la Audiencia a los mercados internacionales de Cartagena, Portovelo y Lima: la ruta del norte terrestre y marítima, la ruta del sur terrestre y marítima.

Las mercancías:

Las mercancías más comunes que circularon para la venta y la compra de la Audiencia estaban divididas en dos grandes grupos de géneros: "efectos de la tierra" y "efectos de Castilla". Del primer grupo podemos señalar las jergas, el lienzo, sayales, sobrecamas, paños de varios colores y texturas, bayetas, frazadas, cordalletes, sombreros de algodón y lana, además productos tales como cardobanes, cereales, semovientes, azúcar, imágenes en bulto, harina, alpargatas, bizcochos, etc.

En el segundo grupo (importados) encontramos géneros procedentes de diferentes lugares de Europa. Por ejemplo, seda negra, de Italia; tafetán, de Castilla; ruán, de Holanda; paño fino, de Castilla, y de Londres, hilo rico, damasco, ruán de cofre, medidas de seda, variada pasamanería, terciopelo de diferentes colores y texturas, entre otros.

#### 2.1.2. En la actualidad

Actualmente el sector comercial del Ecuador, en especial de la ciudad de Guayaquil, está conformado por diferentes actividades entre ellas encontramos: la compra-venta informal; que está conformada por todos aquellos comerciantes que se dedican al comercio sin autorización alguna o muchas veces sin cumplir con todos los requisitos que manda la ley, la mayoría de estos comerciantes apenas cumplen con ciertas formalidades para operar como es el permiso de funcionamiento, por otro lado la compra-venta formal; es practicada por personas naturales o jurídicas que se dedican a actividades de compra-venta de distintos artículos, lo cuales si están en conformidad con todos los requisitos que deben de cumplir los negocios dedicados a actividades comerciales.

Cabe recalcar que dentro de este sector existe lo que es un comercio interno y un comercio externo. El comercio interno es aquel que es realizado por

empresas que se dedican a actividades comerciales dentro del país, por otro lado el comercio externo involucra a empresas tanto nacionales como internacionales en el proceso de la comercialización.

La razón por la que se decidió aplicar el modelo de auditoría de gestión a este sector fue porque se consideró que las operaciones de comercialización tanto dentro como fuera del país contribuyeron al 2003 que el PIB (Producto Interno Bruto) sea del 6%.

Cabe indicar que el Ecuador mantiene relaciones comerciales tanto con países de forma individual como con grupos de comercio.

## **2.2. Función**

El sector comercial viéndolo desde el punto de comercio interno en una nación, es de suma importancia ya que sirve para calibrar a las empresas que pretenden abrirse a un mercado internacional.

Esta importancia se origina en el papel que juega dentro de la economía interna, ya que éste permite a la sociedad sobrevivir, por un lado cuenta con las provisiones y por el otro existe el modo de conseguir los recursos para comprarlos. Una economía no puede pensar en un desarrollo equitativo si su

comercio interno no es activo, ya que esto repercutiría negativamente en la distribución de los ingresos, en el intercambio cultural y técnico entre regiones.

### **2.3. Instrumentos legales aplicables**

Dentro de los instrumentos legales aplicables para el sector comercial tenemos un gran número de leyes, reglamentos y códigos que delimitan lo que pueden y no pueden hacer al momento de desarrollar las diferentes operaciones de su actividad, algunos de estos son:

- Código de Comercio, Legislación Conexa, Evolución Normativa
- Ley de Compañías, Legislación Conexa, Evolución Normativa
- Resoluciones de la Superintendencia de Compañías
- Doctrinas Jurídico – Societarias de la Superintendencia de Compañías
- Ley de Consultoría, Legislación Conexa, Evolución Normativa
- Ley de Mercado de Valores, Legislación Conexa, Evolución Normativa
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones LEXI, Legislación Conexa, Evolución Normativa
- Leyes: Marcas de Fábrica; Patentes de exclusiva, de explotación de inventos (Consta en Sector II. Educación y Cultura en el Régimen de Propiedad Intelectual)

- Ley de Instituciones Financieras (Consta en Sector VII. Bancario, Monetario; Instituciones Financieras y Seguros)
- Ley General de Seguros (Consta en Sector VII, Bancario Monetario, Instituciones Financieras y Seguros en el Régimen Legal de Seguros)
- Legislación de la Organización Mundial de Comercio – OMC (Consta en Obras Jurídicas, Sector Comercial, Mercantil y Societario)
- Ley de régimen municipal
- Ley de régimen tributario interno
- Registro Mercantil

## **CAPITULO III**

### **3. DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORIA DE GESTION APLICABLE EN EL SECTOR COMERCIAL**

#### **3.1. Definición de la Auditoria de Gestión**

Se la define como el examen completo de los planes, programas, proyectos y operaciones de una organización, para determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía en la utilización de recursos, el logro de los objetivos planteados por la misma, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas, con el fin de informar y emitir al nivel gerencial de la organización los resultados obtenidos y las acciones a seguir.

#### **3.2. Importancia de la Auditoria de Gestión en una empresa comercial**

La gestión de una organización abarca actividades tales como:

- El establecimiento de metas.
- El análisis de los recursos disponibles.

- La apropiación económica de los recursos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño organizacional.
- Una adecuada operación que garantice el buen funcionamiento de la organización, entre otras.

Desde hace mucho tiempo la sociedad y en especial las empresas comerciales, al hablar de auditoria piensan en el control interno, pero cabe recalcar que estos términos no son iguales.

El proceso de control interno no puede existir si no existen objetivos, metas, normas o criterios. Si no se conocen los resultados deseados, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos ni evaluar el grado de su alcance. Es por esta razón que el control interno está íntimamente vinculado con la aplicación de “gerencia o administración por objetivos”. Algunos de los componentes básicos del control interno son los siguientes:

- Un deseo básico, necesidad, directiva o disposición y la autoridad y capacidad para su ejecución.
- Un entendimiento común de los propósitos y resultados esperados de los objetivos perseguidos.
- Un plan de organización.



- Un plan de acción.
- Unidades de organización con autoridad delegada y claramente delimitada.
- Evidencia que se ha asumido la responsabilidad para el ejercicio de tal autoridad.
- Identificación de los objetivos a ser logrados por cada unidad organizacional y las funciones y las actividades a ser efectuadas para lograrlos.
- Establecimiento de políticas que orienten las operaciones, incluyendo políticas pertinentes a control interno, información general y auditoría interna.
- Desarrollo de normas de rendimiento factibles a ser cumplidas y preparadas en términos que faciliten la comparación.
- Revisiones continuas por los niveles superiores del flujo de operaciones y rendimiento efectivo por medio de la observación directa e informes internos (retroalimentación), seguidas por decisiones dirigidas a tomar medidas en cambio propuestos, alcance y procedimiento.
- Exámenes profesionales, independientes y objetivos periódicos (auditorías internas y externas) de los objetivos de la entidad, de los logros reflejados en sus actividades, de la presentación razonable de su situación financiera, de los cambios en la misma y de los resultados de sus operaciones presentados en sus estados financieros, la evaluación del valor

y aceptación de sus servicios y productos, de la pertinencia del actual plan de operación en lo relativo a su ejecución y rendimiento, así como las recomendaciones para mejorarlas, modificaciones, reducciones y posibles eliminaciones.

La máxima autoridad es responsable de establecer y mantener un adecuado control interno. En este sentido la gerencia es responsable de la supervisión constante de cada nivel, con el fin de cuidar que funcione en la forma prescrita y que se verifique dicho funcionamiento cuando las condiciones y circunstancias así lo requieran. Cada empleado o funcionario es responsable del control interno de su ámbito de operación, así como de la responsabilidad de éste frente a su superior inmediato. Es por esto que la alta dirección solo debe ocuparse de los aspectos más significativos de control, es decir de acciones correctivas de impacto general muy importantes.

He aquí la importancia de realizar una auditoría de gestión ya que ésta se encargará de las debilidades del control interno de manera que se determine que hacer y no hacer, para fortalecer dicho control.

La auditoría de gestión evaluará el desempeño de la organización a través de tres enfoques principales que son Eficiencia, Eficacia y Economía por lo que es importante conocer la definición de estos términos.

EFICIENCIA: Se refiere a una relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos.

Una operación eficiente produce el máximo de “productos” para una cantidad dada de “insumos” o requiere el mínimo de “insumos” para una calidad y cantidad de “productos” determinada. El objetivo es incrementar la productividad de la organización.

EFICACIA: Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de calidad, cantidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas.

ECONOMÍA: El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales las organizaciones “adquieren” recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

### 3.3. Objetivos de la Auditoria de Gestión

La auditoria de gestión tiene principales objetivos como:

- Establecer el grado en que la organización y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignadas.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte de la organización.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la organización que se encuentra a disposición de la comunidad en general.
- Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.

- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones comerciales, así como de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que la organización y sus empleados controlan y evalúan la calidad tanto en los productos que ofrecen como en los bienes adquiridos.
- Auditar y emitir opinión sobre los estados contables financieros, así como del cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas.

Una vez que se han identificado los objetivos de la auditoria de Gestión es importante conocer cuales son los instrumentos del control de gestión, los cuales son:

- Indices: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- Indicadores: Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- Gráficas: Representación de información (variaciones y tendencias).
- Análisis comparativo: Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

### **3.4. Proceso de la Auditoria de Gestión**

El modelo de auditoria de gestión a desarrollarse seguirá el siguiente proceso:

#### **1. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA AUDITORIA**

##### **1.1 Motivo**

##### **1.2 Determinación de los objetivos**

#### **2. PLANEAMIENTO**

##### **2.1 Estudio Preliminar**

##### **2.1.1 Recopilación de antecedentes**

2.1.1.1 Entrevista con la máxima autoridad de la organización principales directivos

2.1.1.2 Consulta de Normativa interna, Documentación e Información

##### **2.1.2 Determinación de objetivos**

2.1.2.1 Conceptos

2.1.2.2 Enunciación

##### **2.1.3 Conclusiones preliminares**

2.1.4 Estimación preliminar de recursos para efectuar la auditoria

2.1.4.1 Humanos

2.1.4.2 Financieros

2.1.4.3 Materiales

2.2 Estudio General

2.2.1 Profundización del conocimiento de la Entidad

2.2.1.1 Entrevistas con personal de los niveles ejecutivo, operativo y de apoyo

2.2.1.2 Verificación de información

2.2.2 Evaluación de la estructura del Control de Gestión

2.2.3 Determinación de Áreas Críticas

2.2.4 Determinación del Alcance de la auditoria

2.2.5 Elaboración de programas de auditoria

2.2.6 Confirmación de los recursos para efectuar la auditoria

2.2.6.1. Humanos

2.2.6.2 Financieros

2.2.6.3 Materiales

2.2.7 Tiempo estimado de la auditoria

3. ESTUDIO ESPECÍFICO

3.1 Medición del rendimiento

3.1.1 Indicadores y Criterios de Rendimiento

3.1.2 Aplicación de programas de auditoría.

3.1.3 Evaluación de evidencias

3.1.4 Comunicación recurrente de resultados

3.2 Planteamiento de recomendaciones en el transcurso del trabajo de campo

3.3 Asesoría para la implantación de recomendaciones

#### 4. COMUNICACIÓN FINAL DE RESULTADOS Y ACCIONES ADOPTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

4.1 Formato de informe

4.1.1.1 Hoja de carátula

4.1.1.2 Índice

4.1.1.3 Carta de presentación

4.1.2 Capítulo I “Información Introductoria”

4.1.2.1 Enfoque de la auditoría

4.1.2.1.1 Motivo

4.1.2.1.2 Objetivo

4.1.2.1.3 Alcance-Componentes



4.1.2.1.4 Indicadores utilizados

4.1.2.2 Información de la organización

4.1.2.2.1 Misión

4.1.2.2.2 Visión

4.1.2.2.3 Fortalezas-Oportunidades

4.1.2.2.4 Debilidades-Amenazas

4.1.2.2.5 Estructura orgánica

4.1.2.2.6 Objetivos

4.1.3 Capítulo II “Evaluación de la estructura del control de Gestión”

4.1.3.1 Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de anteriores auditorías de gestión

4.1.3.2 Evaluación de otros componentes del control de gestión

4.1.4 Capítulo III “Resultados de la auditoría”

4.1.4.1 Análisis de cada uno de los componentes

4.1.4.2 Comentario a la Gerencia

4.1.5 Anexos

4.1.5.1 Información detallada de aspectos específicos, presentada en cuadros, resúmenes, listados, etc.

### **3.5. Explicación del Proceso de la Auditoria de Gestión**

#### **1. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

##### **1.1 Motivo**

Aquí se detallarán los hechos que originaron realizar la auditoria como por ejemplo; que el equipo de trabajo haya sido contratado para ejecutar el trabajo o alguna necesidad específica que impulsó al desarrollo de la misma.

##### **1.2 Determinación de los objetivos**

En esta etapa el Gerente de Auditoria, deberá determinar por primera vez los objetivos, en función a:

- Áreas involucradas (Empresa Total o área específica)
- Análisis para determinar los honorarios de Auditoria y los correspondientes actos de firma de contrato.

Todo esto deberá quedar por escrito a través del Papel de trabajo “Presupuesto de Auditoria”

## 2. PLANEAMIENTO

En esta etapa se planifica, se analizan los desvíos y se ajustan, durante todo el proceso de auditoria.

En las etapas siguientes se establecen procedimientos para una planificación más detallada que abarca desde el Estudio Preliminar hasta el Estudio Específico.

### 2.1 Estudio Preliminar

La finalidad de esta etapa es tener un conocimiento general de la organización así como del entorno en que se desenvuelve, de manera que nos ayude a reformular, de ser necesario, el presupuesto de auditoria establecido en puntos anteriores.

Para lo que se necesitará realizar actividades como:

#### 2.1.1 Recopilación de antecedentes

Para poder recopilar esta información tendremos que:

### 2.1.1.1 Entrevista con la máxima autoridad de la organización y principales directivos

Aquí el Gerente de auditoría o profesional encargado de la misma deberá reunirse con la máxima autoridad y principales directivos de manera que se obtenga información general de la organización así como de su entorno.

Para dichas entrevistas se deberá de realizar su respectivo papel de trabajo “Primera Entrevista” incluyendo puntos principales a tratar en la misma, el Gerente o profesional encargado deberá de entregar a la autoridad principal una carta en donde conste:

- Objetivo de la Auditoría
- Nombres y Apellidos de los integrantes del equipo de trabajo
- Solicitud de colaboración de la organización

Una vez terminadas las reuniones se procederá a realizar un resumen de lo tratado en ellas, lo cual se hará a través del papel de trabajo “Resumen de Entrevista”, de ser posible dicho papel deberá ser firmado por todos aquellos que estuvieron presentes en la entrevista.

### 2.1.1.2 Consulta de Normativa interna, Documentación e Información

Además de la información de la organización obtenida hasta ésta etapa, es necesario solicitar información como:

- Actas de Directorio
- Informes de Auditorias anteriores
- Constitución de la Empresa
- Legislación aplicable, entre otras.
- Manuales de funciones
- Manuales operativos
- Leyes y reglamentos específicos
- Revisión de escrituras
- Organigramas
- Información del área de recursos humanos
- Memorias y balances
- Informes de gestión
- Informes de cumplimiento de metas o ejecución presupuestal

Una vez obtenida y analizada esta información se deberá identificar aquellos documentos que posean una relevancia significativa para el

examen a realizar, que quedará archivado como información permanente para el desarrollo de la auditoría.

## 2.1.2 Determinación de objetivos

### 2.1.2.1 Conceptos

En esta etapa se deben determinar cuales son las necesidades a satisfacer y como se van a satisfacer de ser posibles.

Los objetivos deben de ir en línea con aquellos puntos que se quieren tratar en el informe.

Para la determinación de los objetivos se deben tomar en cuenta el tiempo y los recursos disponibles.

### 2.1.2.2 Enunciación

En cada uno de los objetivos se deberá determinar:

- Sujeto (Administración total o un área en específico)
- Objeto (Aspecto de la gestión a incluirse)
- Periodo (periodo del examen)

### 2.1.2.3 Conclusiones preliminares

En ésta etapa el personal encargado podrá tener elementos relevantes para emitir conclusiones preliminares respecto a la magnitud del trabajo a realizarse en base a la información obtenida, a partir del giro del negocio, tamaño de la empresa e impresiones iniciales acerca del control de gestión de la entidad.

### 2.1.4 Estimación preliminar de recursos para efectuar la auditoria

El Gerente de auditoria o profesional encargado después de estudiar toda la información recopilada diseñará los lineamientos generales del trabajo a realizar referente a las características del equipo de trabajo, costos a incurrir y materiales a utilizar.

Esto se reflejará en el papel de trabajo "Planificación Global de Recursos".

## 2.2 Estudio General

La finalidad de esta etapa es determinar cuales son las posibles áreas críticas en las cuales se profundizará el examen.

### 2.2.1 Profundización del conocimiento de la Entidad

Aquí se procederá a profundizar en la información general de la organización ya recolectada hasta esta etapa, de manera que se obtenga información más detallada como:

- objetivos operativos de la organización
- principales unidades
- utilización de índices de gestión
- nombre y características de sus principales ejecutivos
- estructura formal de la organización
- estado de la relación entre el personal y la gerencia
- productos que comercializa
- canales de distribución
- volúmenes de compras y ventas por productos
- ubicación geográfica de la organización
- clasificación y ubicación de los clientes
- características del mercado y naturaleza de la competencia
- sistemas de autorizaciones por nivel
- nivel y estructura del endeudamiento
- características del proceso productivo
- características de la tecnología en uso



- toda otra información relevante

Para obtener toda esta información el profesional procederá a valerse de:

#### 2.2.1.1 Entrevistas con personal de los niveles ejecutivo, operativo y de apoyo

Antes de todas estas entrevistas se deberá de realizar los papeles de trabajo “Cronograma de entrevistas” y “Entrevistas con Ejecutivos de Línea y Empleados” los que contendrán un plan específico de las entrevistas de acuerdo a los niveles jerárquicos que haya en la organización y los puntos principales a tratar en cada una de ellas, respectivamente.

Una vez realizada dichas entrevistas se procederá a dejar por escrito un resumen de cada una de ellas de manera que se evidencie a través del papel de trabajo “Resumen de entrevistas”.

#### 2.2.1.2 Verificación de información

La verificación de la información proporcionada hasta ese momento por el personal de la empresa deberá ser verificada y constatada por el equipo de auditoría a través de técnicas como lo es

la Verificación ocular. Esta técnica será utilizada para verificar los procesos que haya en la organización así como la constatación de bienes de la misma. Se deberá hacer el correspondiente resumen de dicha verificación ocular.

### 2.2.2 Evaluación de la estructura del Control de Gestión

Al evaluar el Sistema de Control de Gestión, se deberán tomar en cuenta aspectos generales como:

- El uso eficiente y económico de los recursos, evaluando la optimización de los mismos en los términos del objetivo al que son aplicados.
- El cumplimiento de objetivos y metas de operaciones o programas, revisando los mismos con el fin de comprobar que los resultados sean coherentes con los establecidos y si se cumplen de acuerdo a lo planeado.
- El cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, políticas, planes, normas y procedimientos, que posean o puedan tener influencia significativa sobre las operaciones y/o informes de la organización.

Algunos aspectos específicos que se deben de incluir en esta evaluación son:

- Existencia de un sistema de planificación y sus principales características.

- Existencia de un sistema información y sus principales características.
- Existencia de un sistema de control cuyas herramientas permitan evaluar la gestión por áreas claves de la organización.
- Uso de indicadores de comportamiento cuantitativo y cualitativo de la gestión.
- Características del proceso de toma de decisiones y su relación con el control y la planificación.
- Controles establecidos acerca de toda la información que circula por la entidad (recopilación, proceso, análisis y comunicación).
- Flexibilidad en el diseño de la estructura de la organización.
- Procedimientos formales implantados para asegurar la integración y coordinación entre las distintas unidades organizativas, entre otros.

#### 2.2.2.1 Análisis

Una vez que ya se posea toda la información necesaria referente a la evaluación del Control de Gestión, se deberá realizar el correspondiente análisis, para determinar si dichos controles funcionan y si logran los objetivos planteados.

Esto se lo realizará mediante la revisión de operaciones previamente determinadas, de manera que a través de la observación de los sistemas de

cada área se compare la realidad con los objetivos planteados respecto a estas.

### 2.2.3 Determinación de Áreas Críticas

En esta etapa se establecerá aquellas áreas o secciones de la organización que de acuerdo al análisis de la información del Control de Gestión, se consideren que se deben profundizar en el examen.

Algunos antecedentes para determinar las áreas críticas son:

- El resultado de la evaluación del control de gestión.
- Requerimientos de los directivos del ente.
- Importancia relativa de cada área, en cuanto a la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra.
- Los juicios que adicionalmente se haya formado el auditor respecto de la calidad de la administración.

Una vez que se hayan determinado las áreas críticas se deberán de dejar por escrito en el papel de trabajo “Áreas Críticas”, todas las áreas analizadas, en donde se especificarán las razones por las que se consideran a unas críticas y a otras no.

#### 2.2.4 Determinación del Alcance del Examen

En esta etapa se establecerá el alcance del examen a realizar.

#### 2.2.5 Elaboración de programas de auditoria

El Gerente de Auditoria o el profesional encargado deberá de realizar un Programa de Auditoria, en donde se detallarán cada uno de los procedimientos y técnicas para la ejecución del trabajo.

#### 2.2.6 Confirmación de los recursos para efectuar la auditoria

En éste momento el Gerente de auditoria o profesional encargado está en la capacidad de determinar de forma definitiva los recursos a necesitar para elaborar el trabajo de auditoria de gestión en lo que tiene que ver con recursos humanos, financieros y materiales.

Cabe indicar que los profesionales a necesitar podrán ser seleccionados ya sea por un reclutamiento interno o externo deberán de tener ciertos requisitos tales como:

- Experiencia
- Idoneidad
- Pericia
- Independencia

- Capacitación

Con esta información se llenará el papel de trabajo “Integrantes de equipo de Auditoría”.

#### 2.2.7 Tiempo estimado de la auditoria

En ésta etapa se determinará el tiempo aproximado necesario para llevar a cabo la auditoria de gestión.

### 3. ESTUDIO ESPECÍFICO

Aquí se busca identificar los posibles problemas de las áreas críticas y causas de los mismos.

En esta parte lo que se trata es de profundizar en cada una de las áreas identificadas como críticas, para lo que se deberá obtener información acerca de las características internas y externas que influyen significativamente en cada una de ellas.

### 3.1 Medición del rendimiento

#### 3.1.1 Indicadores y Criterios de Rendimiento

Aquí se utilizan factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan una referencia acerca del grado de eficiencia, economía y efectividad de las operaciones.

Se refieren a criterios que nos permite establecer si los indicadores de rendimiento de la organización son aceptables o no. Para determinar estos criterios bajo los cuales nos vamos a regir se pueden tomar referencias de:

- Leyes, reglamentos o contratos
- Presupuesto y Plan de acción (metas de la administración)
- Estadísticas y prácticas empresarias
- Indicadores de rendimiento de grupos de organizaciones similares
- Indicadores de rendimiento históricos o,
- Principios generales de sana administración
- Indicadores financieros

#### 3.1.2 Aplicación de programas de auditoria.

Aquí se medirá se desarrollará todos los programas diseñados por el equipo de trabajo de manera que se pueda obtener evidencias de la gestión de la entidad.

### 3.1.3 Evaluación de Evidencias

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.

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.

#### ELEMENTOS:

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

a) Evidencias Suficientes. - 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.



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

CLASES:

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

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

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

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

- Una vez que se determinen todas las desviaciones de acuerdo a los criterios previamente establecidos se procederá a analizar y evaluar todas las evidencias que se hayan podido recolectar.

### 3.1.4 Comunicación recurrente de resultados

A medida que se realice el trabajo de campo el auditor deberá comunicar oportunamente los problemas o deficiencias en el control de gestión a la gerencia, de manera que se la tenga informada de los hallazgos encontrados.

### 3.2 Planteamiento de recomendaciones en el transcurso del trabajo de campo y asesoría para la implantación de recomendaciones

A medida que el auditor encuentre hallazgos, éste deberá ir diseñando recomendaciones que posteriormente serán presentadas a la gerencia referente a las debilidades encontradas en el control de gestión

## 4. COMUNICACIÓN FINAL DE RESULTADOS Y ACCIONES ADOPTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

Como resultado de la auditoría de gestión al finalizar la misma se podrá emitir dos informes: uno sintético o ejecutivo y/o otro con mayor grado de desagregación denominado extenso.

El informe que se presentará a la empresa deberá de poseer la siguiente estructura:

#### 1.-Hoja de carátula

Contendrá el nombre y logotipo de la empresa auditada (en el caso de poseer). A continuación irá la denominación del trabajo realizado: Auditoria de gestión junto con el periodo correspondiente que se ha evaluado.

#### 2.- Índice

Aquí se indicará todo el contenido del informe de auditoria.

#### 3.- Carta de presentación

Ésta carta estará dirigida a la máxima autoridad de la empresa, en la cual se indicará la clase de trabajo realizado al igual que el periodo auditado y firmará el Gerente de auditoria o profesional encargado de la misma.

#### 4.- Capitulo I “Información Introdutoria”

##### Enfoque de la auditoria:

- Motivo
- Objetivo
- Alcance-Componentes

-Indicadores utilizados

#### Información de la organización

- Misión
- Visión
- Fortalezas-Oportunidades
- Debilidades-Amenazas
- Estructura orgánica
- Objetivos

#### 5.- Capítulo II “Evaluación de la estructura del control de Gestión”

- Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de anteriores auditorías de gestión.

En el caso en que a la empresa se le haya hecho una auditoría de gestión en años anteriores se deberá de revisar las recomendaciones hechas por los auditores y realizar un seguimiento a dichas sugerencias para determinar el estado de las observaciones realizadas en ese periodo.

- Evaluación de otros componentes del control de gestión

Si en el transcurso de la auditoría se hubieran identificado otros componentes no considerados en el alcance de la auditoría, se deberán de incluir en éste

capítulo las observaciones encontradas así como las recomendaciones pertinentes.

#### 6.- Capítulo III “Resultados de la auditoría”

##### - Análisis de cada uno de los componentes

En este capítulo se incluirá todas las observaciones encontradas de cada uno de los componentes que se decidieron analizar en la auditoría junto con las recomendaciones pertinentes.

##### - Comentario a la Gerencia

Aquí se emitirá conclusiones finales acerca de cada una de las gestiones, de manera que la gerencia pueda tener una visión global de la situación de la compañía.

#### 7.- Anexos

- Información detallada de aspectos específicos presentada en cuadros, resúmenes, listados, etc.

En el caso de haber la necesidad de incluir información más detallada acerca de algún aspecto específico, ésta se podrá presentar en cuadros, resúmenes o en la forma más apropiada que considere el auditor.

### **3.6. Riesgos en la auditoría de Gestión**

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no se está exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados expresados en el informe. Por lo tanto se deberá planificar 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 que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la empresa.
- Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría como son;

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
- Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
- Poca experiencia en el personal.
- Sistemas de información no confiables.

2. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:

- Rotación del personal
- Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
- Crecimiento o reducción del personal
- Implantación de nuevos sistemas
- Alteraciones de tipo cultural

3. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:

- La naturaleza de las actividades
- El alcance de la automatización
- La dispersión geográfica

4. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.



5. Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

6. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

# CAPITULO IV

## 4. MODELO APLICADO DE AUDITORIA DE GESTIÓN EN UN EMPRESA COMERCIAL

### 4.1. Organización Administrativa de la auditoria

#### 4.1.1 Motivo (Antecedentes)

La auditoria realizada se efectuó como un requerimiento para la obtención del titulo de Auditor en Gestión de la carrera de Auditoria y control de Gestión de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

#### 4.1.2 Determinación de los objetivos

Con la finalidad de desarrollar la auditoria eficiente se deben de fijar objetivos en base a:

- Áreas involucradas
- Exámenes especiales y contratos de significación económica.

Mis objetivos fueron:

Áreas involucradas: La auditoria se enfocó en la Gestión Financiera, Administrativa y Operativa dentro de las cuales se tomaron en cuenta aspectos como: cumplimiento de objetivos, efectividad en el desarrollo de principales procesos y funciones, adicionalmente en la gestión financiera, la razonabilidad de las siguientes cuentas:

- Caja-Bancos
- Cuentas por cobrar
- Activos Fijos
- Cuentas por pagar
- Ventas
- Costo de Ventas
- Gastos Operacionales
- Patrimonio

Exámenes especiales y contrato de significación económica: No se desarrollaron ninguna clase de exámenes especiales que pudieran incurrir en un contrato que incluya una significación económica.

La auditoria desarrollada se realizó sin costo alguno para la compañía auditada.

## **4.2 Planeamiento**

### 4.2.1. Estudio Preliminar

#### 4.2.1.1 Recopilación de antecedentes

Por cuestiones de ética profesional se han cambiado nombres y ciertos datos en cuanto a la realidad de la empresa auditada. De aquí en adelante se denominará a la empresa auditada Frutas S.A., de la información recolectada acerca de la empresa tenemos los siguientes aspectos principales:

La compañía fue constituida en 1992 en Ecuador y su actividad es la compra de banano a productores locales para exportación a su matriz y principal accionista ubicada en España. El 97% de su capital pertenece a la matriz Frutas International S.A.

Se encuentra ubicada en Torres del Norte (Ciudad de Guayaquil).

Frutas Internacional S.A. abastece de banano a dos sectores principales: Estados Unidos y España. Para poder abastecer el mercado de Estados Unidos lo hace a través de la producción de sus subsidiarias ubicadas en Guatemala, Costa Rica y Ecuador.

La producción requerida a Ecuador será la diferencia para poder abastecer el mercado de Estados Unidos que no se haya podido completar con la producción de Guatemala y Costa Rica.

La planificación de las cantidades a exportar por parte de Ecuador es determinada en una programación mensual identificada por cada semana, en base a las necesidades que posea la casa matriz.

#### 4.2.1.1.1 Entrevista con la máxima autoridad de la organización y principales directivos

De la entrevista realizada al señor Juan José Bordes Cascante (Gerente General) se pudieron establecer ciertas expectativas acerca del trabajo a realizar así como información general de la Cía., la que se resumió en el punto anterior.

Las expectativas que posee la Cía. acerca de la auditoria son:

- Determinar el cumplimiento de los objetivos trazados para el 2003.
- Proporcionar recomendaciones a la medida acerca de la gestión de la Cía., que permitan obtener mejores resultados en el 2004.
- Realizar una evaluación de los estados financieros.

#### 4.2.1.1.2 Consulta de Normativa interna, Documentación e Información

Con la finalidad de obtener más información de la compañía, se procedió a solicitar: las actas de Directorio realizadas en el 2003, Informe de auditoria del 2002, documentación de la constitución de la empresa y manuales de funciones y operativos.

#### 4.2.1.2. Determinación de objetivos

##### 4.2.1.2.1 Conceptos

Las necesidades a satisfacer de Frutas S.A. van en relación a las expectativas del cliente que ya se indicaron en el punto anterior.

Con el fin de satisfacer dichas necesidades se plantearon como objetivos de auditoria:

1. Establecer el grado en que Frutas S.A. y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignadas.
2. Determinar si los objetivos y metas de la Cia. han sido logrados.

3. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones comerciales, así como de los planes, normas y procedimientos establecidos.

4. Determinar la razonabilidad de las principales cuentas contables, así como del cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas.

#### 4.2.1.2.2 Enunciación

Objetivo	Sujeto	Objeto (aspecto de gestión)	Periodo
1 y 2	Frutas S.A.	Cumplimiento y desempeño organizacional.	1 de enero del 2003 al 31 de diciembre del 2003.
3	Frutas S.A.	Normativa aplicables y demás políticas y procedimientos de la organización	1 de enero del 2003 al 31 de diciembre del 2003.
4	Frutas S.A.	Razonabilidad de información financiera y prácticas contables.	1 de enero del 2003 al 31 de diciembre del 2003.

#### 4.2.1.3 Conclusiones preliminares

De acuerdo a la información obtenida a ese momento se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1.- A pesar que el tamaño de la compañía es pequeño, realiza importantes transacciones de compra-venta de banano que se deberán analizar.
- 2.- Existen funciones claramente definidas que se deberán de constatar durante la ejecución del trabajo.
- 3.- A primera instancia se podría decir que el control de gestión efectuado es adecuado.

#### 4.2.1.4 Estimación preliminar de recursos para efectuar la auditoria

Una vez que se analizó la información de la Cía. recolectada hasta ésta etapa, se realizó la siguiente estimación:

Personal de auditoria: Silvia Villòn

Costos a incurrir: se estimó que no se iba a incurrir en gastos mayores debido a que todos los papeles de trabajo se los iba a realizar en medio magnético.



#### 4.2.2. Estudio General

##### 4.2.2.1 Conocimiento de la Entidad

Para realizar esta fase de auditoria se utilizó como técnica la entrevista a los principales funcionarios de Frutas S.A.

Las personas entrevistadas fueron:

- Juan José Bordes Cascante (Gerente General)
- Luis Eduardo Vargas León (Gerente Financiero)
- Maria Fernanda Ugarte Reyes (Contadora General )

Como resultado de dichas entrevistas se pudo conocer:

##### Objetivos de la organización para el 2003

1. Cumplir con las exigencias de frutas exigidas por la casa matriz para el año 2003.
2. Tratar de reducir el gasto de comercialización de la fruta.
3. Presentar razonablemente cada uno de los rubros en los estados financieros.

Principales unidades:

Las principales unidades son:

- Gerencia General
- Gerencia Financiera
- Área Contable
- Área Administrativa

Propietarios:

- Frutas International S.A.
- Frutas&MS Inc.

Personal Clave en la empresa:

- Juan José Bordes Cascante (Gerente General)
- Luis Eduardo Vargas León (Gerente Financiero)

Compañías relacionadas:

Banana Inc.

Frutas Internacional S.A.

Orito S.A.

Principales Competidores:

Sus principales competidores así como su competencia en términos porcentuales al 2003 son los siguientes:

<b>Competidores</b>	<b>2003</b>	<b>2003</b>
Noboa	X	21%
Dole	X	16%
Reybanpac	X	13%
Palmar	X	8%
Del Monte	X	8%
Chiquita	X	7%
Costa Trading	X	3%
Otros	X	24%

Los principales productores con los cuales se mantiene contratos de acuerdo a instrucciones de la casa matriz son los que se indican a continuación, a demás se especifican los principales proveedores de material de empaque y servicios portuarios:

<u><b>Productores</b></u>	<u><b>Material de empaque</b></u>	<u><b>Servicios</b></u>
Grupo Quirola	Etiflex	Sermatran
Obsa	Banaplast	Reyestiba
Gropagro	Trilex	Cabana
Agroyave	Expoplast	Agmaresa
Serpaz	Samedan	Aretina

Proveedor de cartón.- Cartorama

Proveedor de pallets.- Arauco

Clientes claves:

El 100% de las ventas se las realiza a la accionista mayoritaria Frutas International S.A., la que aproximadamente en un 99% se distribuye en España.

Financiamiento:

La única fuente de financiamiento que tiene la compañía es de la matriz quien provee de capital de trabajo para la continuidad de las operaciones.

Principales organismos de Control:

La compañía se encuentra regulada por los siguientes organismos de control:

Superintendencia de compañía

Servicio de Rentas Internas

Ministerio de Agricultura

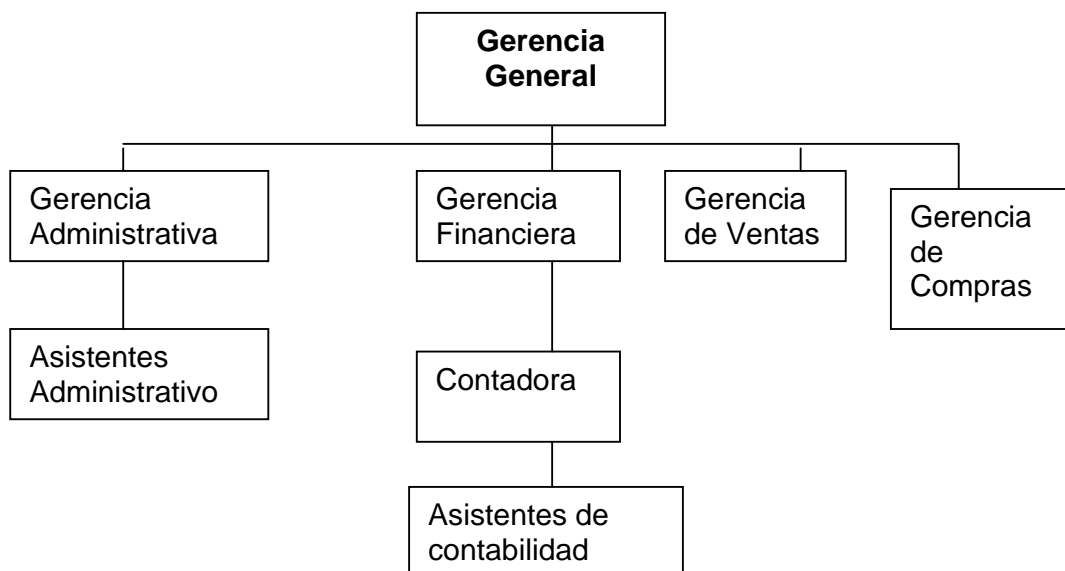
Condiciones económicas que afectan al negocio:

El precio oficial se incrementó en US\$ 0.20 determinándose un precio oficial de US\$3.2 la caja 22XU.

Cabe recalcar que se solicitò a la Cia. Copias de Actas de Directorio, Informes de Auditorias anteriores y documento de Constitución de la Empresa.

Estructura formal de la organización:

La estructura organizativa de Frutas S.A. es:



Estado de la relación entre el personal y la gerencia:

Se pudo observar un buen ambiente laboral entre todos los empleados de Frutas S.A., lo que se evidenciaba en la apertura de cada uno de los Gerentes de las áreas hacia sus subordinados.

Productos que comercializa:

Actualmente Frutas S.A. se dedica exclusivamente a la compra-venta de banano.

Canales de distribución:

Frutas S.A. realiza la entrega de cada uno de los pedidos solicitados por la casa matriz vía marítima. Para lo que ha contratado los servicios de una empresa portuaria (Reyestiba) la que se encarga de hacer llegar la mercadería a su destino.

Sistemas de autorizaciones por nivel:

Como ya se evidenció a través de la estructura organizativa de la empresa, existen tres niveles de autoridad a parte de la Gerencia General, éstas son: Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia de Ventas y Gerencia de Compras por lo que el trabajo de cada uno de los respectivos asistentes o subordinados deberá ser revisado, autorizado o aprobado según sea el caso.

Estructura del endeudamiento:

Actualmente Frutas S.A. posee una cuenta por pagar de \$2,977,37, lo que incluye principalmente cuentas por pagar a proveedores y productores,

debido a que necesita adquirir constantemente la fruta y materiales para su venta como: Cartón y fundas

Características de la tecnología en uso:

Frutas S.A. cuenta con ERP denominado System el que facilita la gestión de la empresa gracias a que permite que cada una de las áreas y sus módulos estén on line, es decir integrados.

Utilización de índices de gestión:

Hasta el momento la empresa no había medido su eficiencia en base a índices de gestión sino más bien a través de la utilización de índices financieros.

4.2.2.2. Evaluación de la estructura del Control de Gestión

La evaluación del sistema de control interno se la realizó mediante la ejecución de narrativas de los principales procesos que se identificaron a través de las entrevistas hasta esta etapa realizadas.

Cabe recalcar que las narrativas consistieron en describir cada uno de los pasos que conforman dichos procesos así como la identificación de las

personas que intervienen, todo esto a partir de lo narrado por cada una de las personas que participan en el mismo.

Una vez realizadas las narrativas con la finalidad de validar todo lo que se me había indicado como partes del proceso, se verificó a través de una prueba de recorrido, que consiste en tomar una muestra y verificar si se ha cumplido o no con lo que normalmente se debe hacer (indicado en narrativas)

#### 4.2.2.2.1 Análisis

Las narrativas y pruebas de recorrido se realizaron a los siguientes procesos:

- Compra de Fruta
- Exportación de Fruta
- Nómina
- Liquidación de Fruta
- Egresos de efectivo
- Ingreso de efectivo
- Inventarios y costo de ventas

Ver Narrativas en el anexo 1.



#### 4.2.2.3. Determinación de Áreas Críticas

A partir del análisis de las narrativas, pruebas de recorrido y naturaleza de la compañía se determinó como áreas críticas:

- Compra y Liquidación de Fruta
- Ingresos de Efectivo
- Desembolsos de dinero y,
- Exportaciones

#### 4.2.2.4. Determinación del Alcance del Examen

Una vez identificadas las áreas críticas se decidió profundizar el análisis en ellas a través de pruebas de control que permitan validar la gestión y al mismo tiempo la razonabilidad de las cuentas que involucran esos procesos.

Cabe resaltar que a pesar que se profundizó un poco más en las áreas determinadas como críticas se realizaron procedimientos generales para evaluar la gestión financiera referente a la razonabilidad de los saldos presentados.

#### 4.2.2.5 Elaboración de programas de auditoria

El programa de Auditoria que se elaboró para realizar la auditoria de Gestión es el que se muestra en anexo 2.

#### 4.2.2.6 Confirmación de los recursos para efectuar la auditoria

Parte importante de la planificación de una auditoria, es la determinación del personal que estará integrando el equipo de trabajo.

Por lo general todo equipo de trabajo está conformado por:

- Socio de Auditoria
- Gerente de Auditoria.
- Senior de Auditoria o Jefe de Equipo
- Asistentes de Auditoria (Staff de auditoria)

La estructura antes señalada corresponde a la que normalmente tiene asignado un trabajo de auditoria en una firma auditora.

La tesis desarrollada estuvo a cargo e integrada por mi, por razones de tiempo y disposición de personal, en cuanto a recursos financieros y materiales se mantuvo la estimación preliminar de los recursos a utilizar.

#### 4.2.2.7 Tiempo estimado de la auditoria

Para el desarrollo de la tesis se estimó un tiempo aproximado de 140 días laborables de duración desde agosto del 2003 a marzo del 2004.

### **4.3 Estudio Específico**

#### 4.3.1 Medición del rendimiento

##### 4.3.1.1 Indicadores y Criterios de Rendimiento

Se seleccionó como indicadores de rendimiento de la Gestión a:

- Manuales de funciones y operativos
- Plan de acción (metas de la administración)
- Principios generales de sana administración
- Indicadores financieros

Los indicadores financieros que se utilizaron para evaluar la gestión de la empresa Frutas S.A. son los que se muestran en el informe de auditoria.

##### 4.3.1.2 Aplicación de programas de auditoria.

Las pruebas de controles que se desarrollaron para las Áreas Críticas además de las ya mencionadas en el programa de auditoria se indican en el anexo 3.

#### 4.3.1.3 Evaluación de evidencias

Los datos a los cuales se realizó la evaluación referente a la gestión financiera se muestran en el anexo 4 “Sumarias 2003” y las evidencias encontradas en las otras gestiones son las que se muestran en el informe de auditoría.

#### 4.3.1.4. Comunicación recurrente de resultados

Durante la auditoría se comunicó a la gerencia cualquier hallazgo encontrado de manera que tenga conocimiento de las posibles observaciones a presentarse en el informe.

#### 4.3.2 Planteamiento de recomendaciones en el transcurso del trabajo de campo y asesoría para la implantación de recomendaciones

Las recomendaciones planteadas a la compañía Frutas S.A. son las que se indican en el informe de auditoría.

### **4.4. Comunicación final de resultados y acciones adoptadas por la organización.**

La comunicación de resultados final se realizó mediante la entrega del informe de auditoría de gestión que se evidencia en el anexo 5.

# CAPITULO V

## 5.1 CONCLUSIÓN

Después de realizar la auditoria de gestión a la empresa Frutas S.A. durante siete meses aproximadamente, puedo indicar que hoy en día las empresas comerciales tienden relacionar el término auditoria exclusivamente con la revisión de los estados financieros, lo que para mi tesis resultó una gran limitación ya que al momento de solicitar la documentación necesaria para el desarrollo de la misma, se me la proporcionó de manera muy tardía e inclusive a veces se me indicaba que no contaban con dicha información.

A pesar de las limitaciones que se me presentaron en el desarrollo del presente trabajo, puedo concluir que el modelo diseñado de auditoria de gestión podrá ser muy efectivo para medir el rendimiento de la organización a partir del momento en que se comience a vender la idea a las empresas que no solo es necesario la auditoria financiera sino una auditoria de gestión que involucre el análisis de la razonabilidad de las cuentas contables y el análisis del cumplimiento de los objetivos trazados por la compañía en un periodo.

La efectividad del modelo diseñado radica principalmente en la diferencia de las características que posee este tipo de auditoría en comparación a las auditorías convencionales como son de: Cumplimiento, financiera, administrativa, etc. Las características en mención son:

<b>Tipos de auditoría</b>	<b>Alcance</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Mediante</b>
Cumplimiento	Depende del tipo de examen acordado.	Establecer que operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias y de procedimientos que le son aplicables.	La revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.
Administrativa	Gestión Administrativa	Revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento de políticas, planes, programas, leyes y reglas que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.	Examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados. Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los ejecutivos de una organización un panorama sobre la forma que esta siendo administrada esta labor por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

Financiera	Estados Financieros	Comprobar o examinar si la información que se encuentra registrada contablemente, o bien, que aparezca en los estados financieros, es la correcta o, en su caso, si ésta presenta irregulares.	Un exhaustivo análisis sobre los estados financieros y las notas aclaratorias que los acompañan, preparados por la empresa a auditar en relación con las operaciones efectuadas durante un periodo determinado.
Gestión (Modelo diseñado)	Gestiones: Administrativa, Operacional y Financiera	Determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas.	El examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

La experiencia obtenida a partir de la aplicación del modelo, me permite en estos momentos estar un poco más capacitada en el desarrollo de la auditoria de gestión la cual creo que con el tiempo será tan importante o más que la auditoria financiera.

Como conclusión final debo indicar que el modelo diseñado servirá a las empresas que deseen medir su gestión, como una herramienta que les permita determinar sobre que aspectos deberian de realizarse mejoras o sobre aquellos procesos en que es necesario ejercer un mayor control, considero que esta tesis podrá servir de guía no solo a empresas privadas

sino también a entidades gubernamentales ya que el diseño es flexible a las realidades de cada empresa que la desee utilizar.



## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Weston J.Fred – Brigham, 1996, Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, Mc Graw-Hill, México, páginas 43-112.
- 2.- 2003, Folleto de Auditoria Operacional, emitido por Ing. Alice Naranjo.
- 3.- Manual de Auditoria de Contraloria General del Estado.
- 4.[http://www.respondanet.com/spanish/admin\\_financiera/auditoria/smithp1/argentin/ar11.htm](http://www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/auditoria/smithp1/argentin/ar11.htm)
- 5.<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi>
- 6.- <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml>
- 7.- <http://www.contraloria.ec-gov.net/Normativa/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf>

**ANEXO1**  
**NARRATIVA 1**

<b>Actividad del negocio:</b>	<b>Compra de Banano para su Exportación</b>
<b>Nombre del proceso:</b>	<b>Proceso de Compra de Fruta</b>
<b>Nombre del dueño del proceso:</b>	<b>Gerente General, Juan José Bordes Cascantes; Gerente de Compras y Calidad, Francisco Durán</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Noviembre 10, 2003</b>

**Narrativa:**

1. Cada semana se lleva a cabo una reunión de gerentes para analizar las órdenes de fruta hechas por la Oficina Regional, la disponibilidad de la fruta en el mercado, las condiciones de trabajo de los buques, así como los precios que pueden ser ofrecidos por la compra de fruta en la semana específica.
2. El pedido inicial de fruta es emitido por la Oficina Regional, en dos formas llamadas Plan de Carga Norte España y Plan Carga y cosecha de Ecuador. El volumen requerido es analizado por el Gerente

General y el Gerente de Compra de Fruta. Luego son determinadas las cantidades de fruta spot (compras a productores sin contrato) a ser compradas y los gerentes comienzan las negociaciones.

3. Una vez que la fruta spot es negociada, se provee de los materiales a ser enviados desde las bodegas y se realizan los cargos contables respectivos por la salida de estos materiales.
4. Las cantidades son monitoreadas diariamente y el departamento de compra y calidad de fruta reporta cualquier escasez o asuntos importantes en el proceso de inspección en las haciendas para que así puedan ser tomadas las acciones correctivas. (control )
5. El Gerente de Compra y Calidad de Fruta coordina con el Gerente de Operaciones Portuarias la programación de los días de corte y su recepción en el puerto escogido. El personal de puerto debe reportar cualquier problema de calidad de fruta para tomar medidas correctivas.
6. Todos los asuntos generados durante la operación y que están relacionadas con el pago de fruta deben ser reportadas al área

contable financiera para ser considerados en el proceso de la liquidación de fruta.

7. Una vez que las operaciones han terminado, el personal de puerto debe enviar el reporte de volumen exportado consolidando los volúmenes de contrato y spot a todas las áreas como la Oficina Administrativa, Contabilidad, Oficina de la matriz, etc.
8. Estos reportes son la base para el proceso de liquidación que genera el departamento de Contabilidad.
9. La liquidación de fruta debe soportar un estricto proceso de revisión y aprobación. La persona que prepara y aprueba la liquidación en el área de Contabilidad debe ser diferente de aquella que prepara el cheque. La liquidación debe ser revisada por la Contadora General, y aprobada por el Gerente Financiero o Gerente General.
10. La Liquidación de Fruta debe reflejar los pagos de la fruta comprada especificando el tipo de caja y el bono, si existe alguno por cajas especiales de 3 o 5 libras u otro tipo de bono pagado de acuerdo a las condiciones del mercado, el reconocimiento al productor por el material devuelto o procesado. Este reconocimiento se verá afectado

por el descuento de manejo de materiales, el descuento por el envío de materiales de Frutas S.A. del productor incluyendo las cajas, y cualquier descuento legal que debe ser aplicado como el impuesto a la renta u cualquier otro impuesto prescrito por la Ley.

11. En el acto de enviar el cheque se debe solicitar al productor una factura que cumpla con todos los requisitos legales.

**ANEXO1**  
**NARRATIVA 2**

<b>Actividad del negocio:</b>	<b>Compra de Banano para su Exportación</b>
<b>Nombre del proceso:</b>	<b>Proceso de Exportaciones de Fruta</b>
<b>Nombre del dueño del proceso:</b>	<b>Agente Afianzado, Contadora General</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Noviembre 10, 2003</b>

**Narrativa:**

1. El proceso de ventas empieza con el embarque de la fruta por parte del Agente Afianzado del Puerto en base a los volúmenes de fruta solicitados por la casa matriz y el manifiesto autorizado por el Gerente de Operaciones. ( Control )
2. El agente afianzado elabora la factura de exportación pre-numerada (Control) donde se especifica las cantidades a exportar.

3. El Agente Afianzado elabora el FUE con los datos provisionales y lo envía junto con la Factura al Banco Central a fin de obtener la autorización de exportación; el banco procede a sellar el FUE.
4. Una vez que el FUE ha sido sellado en el Banco Central, se entrega en la Aduana a fin de que esta Entidad lo refrende, de esta manera se obtiene la autorización para realizar la exportación.
5. El agente afianzado entrega la factura junto con los documentos de exportación al jefe administrativo financiero, mismo que se encarga de cotejar que las cantidades detalladas en la facturas sean las mismas que indica el manifiesto.(Control )
6. Los fines de semana ó lunes de cada semana, el Asistente Financiero imprime el Manifiesto de cada embarque y prepara en Excel el “Reporte de venta a exportar”, que contiene la descripción de los diversos tipos de fruta, y los precios vigentes a la fecha, con lo cual se obtiene automáticamente los valores que se deben cobrar a la casa matriz por cada exportación.(Control )
7. El Asistente Financiero también prepara el “Payment Summary” por cada embarque en donde resume los valores a cobrar y la fecha

estimada de cobro (3 o 4 días después); firma ambos reportes y los pasa al Jefe Administrativo junto con todas las hojas que confirman el Manifiesto de Carga. ( Control )

8. El Jefe Administrativo y luego el Gerente Financiero revisan la documentación y comprueban los cálculos, si todo está correcto lo firman. La Gerencia General lo aprueba definitivamente.(Control )
  
9. Una vez revisado y aprobado el manifiesto junto con el reporte de venta a exportar y el resumen de valores a cobrar al exterior la contadora registra semanalmente las ventas en el sistema contable, para lo cual se genera el siguiente asiento de diario:

DB Cuentas por cobrar

CR Ventas



**ANEXO1**  
**NARRATIVA 3**

<b>Actividad del negocio:</b>	<b>Compra de Banano para su Exportación</b>
<b>Nombre del Proceso:</b>	<b>Proceso de Pago de Nómina</b>
<b>Nombre del dueño del proceso:</b>	<b>Asistente Financiero</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Noviembre 10, 2003</b>

**Narrativa**

1. El proceso inicia cuando el Asistente Financiero receipta toda la información para los descuentos, horas extras, descuentos de Convenios Hospitalarios, de Seguros de vida, de salud, Préstamos Quirografarios, vacaciones, otros descuentos, etc. correspondientes al mes en curso. Las horas extras las realiza cada empleado de acuerdo a lo marcado en la tarjeta, y deben ser aprobadas por el jefe de cada departamento y el Gerente Financiero.

2. El Supervisor de Embarque entrega semanalmente el Reporte de Asistencia del Personal Fijo, que es aprobado por el Gerente de Operaciones Portuarias. (Control).
3. Ingresa todos estos reportes al Módulo de “Roles de Pago” y procede a imprimir el rol preliminar y lo entrega, junto con todos los soportes, al Jefe Administrativo para su revisión. Éste lo firma si está de acuerdo o de lo contrario lo devolverá para su corrección.
4. Cuando se debe cambiar salarios, el Gerente Financiero es la persona que debe aplicarlo en el sistema. (Control).
5. El Contador realiza el cuadro de descuento de Impuesto a la Renta, que es aprobado por el Gerente Financiero.
6. Con el rol preliminar el Asistente Financiero ingresa en el programa de roles los valores del descuento por Impuesto a la Renta e imprime el rol definitivo.
7. El Jefe Administrativo procede a revisar los últimos cambios en el rol, si está de acuerdo lo firma. Lo mismo hacen el Contador y el Gerente Financiero.(Control )

8. El Contador registra la nómina contablemente.
  
9. El Asistente Financiero realiza las cartas de transferencia Bancaria, que debe ser aprobada por dos de los siguientes funcionarios: el Jefe Administrativo, el Gerente Financiero o el Gerente General para la acreditación de los sueldos a los empleados. Este documento sirve como justificación o soporte del pago realizado al trabajador.
  
10. Se imprime dos comprobantes "Recibos de Sueldo" por cada empleado y procede entregarle a cada trabajador, quienes firman ambos y se quedan con uno ellos, el otro comprobante se archiva en el expediente de cada trabajador. Los documentos se archivan en Contabilidad.

**ANEXO 1**  
**NARRATIVA 4**

<b>Actividad del negocio:</b>	<b>Compra de Banano para su Exportación</b>
<b>Nombre del proceso:</b>	<b>Liquidación de fruta</b>
<b>Nombre del dueño del proceso:</b>	<b>Auxiliar Contable 1</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Noviembre 10, 2003</b>

**Narrativa:**

**Aspectos Generales**

**Tipos de empaques**

En el mercado existen varios tipos de empaques para la fruta mismos que se detallan a continuación:

C22XU: En este empaque se guarda la fruta en manos (grupos de banano-ramilletes)

IP: Se empaqa el banano individualmente y no por mano como en el anterior.

ROSSY/FIELDER: Banana de segunda empacada en cajas que no cuentan con el logo de Frutas S.A. sino con este tipo de nombre, es una fruta comprada a menor costo.

Cajas 5x8: Corresponden a empaque de la fruta por mano en fundas individuales y selladas cada mano.

JUMBO: Corresponde a empaque de banano grande

C5LB, BANAVAC, CONSUMER, POLIPAK, BANUCS, entre otros.

### **Descuentos**

- Los descuentos a los productores se pueden dar por:
  - a) Entrega de materiales
  - b) Entrega de cartón
  - c) Retención en la fuente 1%
  - d) Costos de transferencias bancarias \$9 por cada una.
- Las liquidaciones de fruta son efectuados semanalmente, una liquidación incluye Ingresos (Cajas entregadas, cartones y materiales entregados). Los descuentos corresponden a los cartones, Fundas, material de embarque.
- El precio de compra esta regulado por el Estado y es \$3.2 (nov.03) por caja

- La compañía cuenta con una bodega de material de empaque en Machala, para el caso de cartón la compañía cartorama provee este item.

### **Liquidación de fruta**

1. En base al reporte de manifiesto por el departamento de portuaria y el reporte detallado de cajas embarcadas por productor mismo que debe ser autorizado por el Gerente de operaciones, la asistente administrativo de Machala ingresa al sistema en el módulo de liquidación de fruta las cantidades de cajas detalladas en el manifiesto sólo se ingresan las cajas embarcadas.
2. Una vez ingresadas las cajas embarcadas el sistema automáticamente calcula el costo del cartón y material de empaque utilizado, la bonificación, el monto de transferencias (\$9), el precio autorizado; ya que se encuentra todos estos rubros parametrizados. Cabe mencionar que el liquidador de fruta también tienen acceso para ingresar las cajas embarcadas.
3. El liquidador de fruta coteja que crucen las cantidades reflejadas en el sistema vs. el reporte de manifiesto.

## Descuentos

4. El proceso de los registro de descuentos empieza en el momento en que la asistente administrativa de Machala genera una orden de despacho en la cual se detallan las cantidades de materiales que los productores van a retirar en la bodega (que puede ser la bodega propia de Frutas S.A. o la bodega de Cartorama), la orden es elaborada y autorizada por la misma persona.
  
5. Una vez que se acercan los productores a retirar los materiales de empaque a la bodega propia de Frutas S.A. el bodeguero emite una guía de remisión en el módulo denominado “control de inventario”. Para contabilizar los consumos efectuados en Cartorama el liquidador debe efectuar un ingreso al inventario en base al detalle de guías de remisiones generadas en cartorama para posteriormente darle de baja al consumo, éste procedimiento se efectúa de esta forma debido a que es un inventario de un tercero y se debe dejar reflejado el consumos de materiales real de los productores.
  
6. Para realizar el descuento se debe costear el inventario.

**Costeo de inventario**

7. Ingresa al kardex de materiales y verifica que los ingresos tantos en cantidades como en precios estén acorde con las ordenes de compra mismas que son efectuadas por el jefe administrativo financiero.
8. Se genera el kardex con la finalidad de que se actualice el método que utiliza la compañía es promedio.
9. Ingresa al módulo de inventarios a la aplicación denominada control de inventarios en el cual se ingresa el año y la semana que se esta procesando
10. El liquidador de fruta actualiza el precio (éste es en base al determinado en el kardex, costo promedio) de material de empaque y cartón en el control de inventarios para efectuar la liquidación de fruta.
11. Imprime la liquidación de fruta y se genera la orden de giro misma que debe ser revisada por la contadora y aprobada por la gerencia.
12. En base a la liquidación revisada y aprobada se procede a contabilizar mismo que genera el siguiente asiento de diario:



DB Costos

CR Cuentas por pagar

13. Se efectúa la interfase de la información generada en el módulo de liquidación de fruta al sistema contable.

14. Respalda las liquidaciones realizadas en la semana con la finalidad de cerrar el módulo de liquidación de fruta y empezar la siguiente semana en cero.

**ANEXO 1**  
**NARRATIVA 5**

<b>Actividad del negocio:</b>	<b>Compra de Banano para su Exportación</b>
<b>Nombre del proceso:</b>	<b>Egreso de efectivo</b>
<b>Nombre del dueño del proceso:</b>	<b>Auxiliar Contable 2</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Noviembre 10, 2003</b>

**Narrativa:**

1. Este proceso se inicia cuando el Departamento de Compras envía las facturas con sus respectivos soportes (requisiciones de compra, órdenes de compra, cotizaciones) al departamento de contabilidad.
2. El asistente contable revisa que las facturas cumplan con los requisitos legales y que estén debidamente soportadas (Control Control Preventivo. Las ordena por fecha de vencimiento.
3. Ingresar al Módulo de "Cuentas por Pagar", el número de factura, concepto y la información necesaria para alimentar la base de registros anexos COA (donde se clasifican las facturas que pagan IVA

y las que no pagan IVA, o si se trata de un bien o un servicio, para al final del mes verificar si los valores que se van a cancelar por concepto de las retenciones son correctos.(Control Detectivo).

4. Al ingresar la base imponible y el valor del IVA, el sistema los suma automáticamente.(Control de aplicación).
5. De esta manera el sistema registra automáticamente la provisión de la factura para lo cual se genera el siguiente asiento de diario.

DB Gastos

CR Cuentas por pagar

6. Para el caso de cuentas por pagar por compras de inventarios de material de empaque se procede a efectuar el siguiente asiento de diario:

DB Cuentas por pagar

CR Cuentas por pagar

Cabe mencionar que se efectúa este asiento de diario debido a que la provisión fue registrada en el momento que el bodeguero ingresa las cantidades compradas ya que el sistema tiene pre determinado los

precios con los proveedores (Control), y es necesario generar el asiento de diario para emitir la orden de giro (documento que se debe realizar antes de generar el cheque y el comprobante de egreso)

7. El encargado de cuentas por pagar y el Contador pueden manipular el sistema si hubiera necesidad de corregir o eliminar algún dato o transacción.
8. Se imprime la Orden de Giro (cuya numeración es automática y es firmado por el encargado de cuentas por pagar) (Control) y el Comprobante de Retención (cuya numeración también es automática) (Control) y se los adjunta con toda la documentación relacionada con la transacción.
9. El Contador General las revisa y regresan al encargado de pagos
10. Al vencimiento de la factura el encargado de pagos emite el cheque o realiza una Carta de Transferencia Bancaria.
11. Los cheques son preimpresos y prenumerados, respetando las normas de seguridad establecidas por los Bancos y prenumerados; el

sistema de Bancos toma la secuencia numérica de los cheques preimpresos.(Control )

12. Para emitir un cheque se ingresa al Módulo “Caja-Bancos”. La fecha y el número secuencial del egreso se asignan automáticamente.  
(Control)

13. Se escoge el banco. Si son valores mayores a \$1,000 se debitan de la cuenta del banco Citibank, de lo contrario se lo hace de la cuenta del Banco del Pacífico.

14. Se escoge el código del proveedor a favor de quien se emitirá el cheque y se llena el campo “concepto” indicando la factura que va a ser objeto de cancelación, misma que origina el siguiente asiento de diario.

DB Cuentas por pagar

CR Bancos

15. Se imprime los cheques y se los envía al Contador, quien los revisa y se los manda al Gerente General quien da el visto bueno.

16. Los cheques son entregados a la recepcionista los días definidos para el pago, que son los jueves y viernes, Los beneficiarios de los pagos dejan evidencia de aceptación con firma en el comprobante de egreso y en el comprobante de retención.

17. Los documentos de soporte son entregados a Contabilidad para archivarlos de acuerdo a la secuencia numérica.

**ANEXO 1**  
**NARRATIVA 6**

<b>Actividad del negocio:</b>	<b>Compra de Banano para su Exportación</b>
<b>Nombre del proceso:</b>	<b>Proceso de Ingreso de efectivo</b>
<b>Nombre del dueño del proceso:</b>	<b>Asistente financiero</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Noviembre 10, 2003</b>

**Narrativa:**

**General**

Los ingresos de efectivo pueden generarse por:

- Ingresos por venta de fruta (95%)
- Ingresos por viáticos o reposición de gastos (5%)

**Ingresos por ventas de fruta**

1. El proceso empieza con el reporte semanal de manifiesto mismo que es elaborado por el departamento de operaciones portuarias en el cual se establece la cantidad de producto que se esta embarcando por tipo

de producto, reporte que debe estar firmado y autorizado por el Gerente de Operaciones. (Control )

2. En base al reporte de manifiesto se efectúa un detalle de fruta por exportación en el cual se detallan las cantidades y el precio de venta con la finalidad de determinar el ingreso que se va a obtener en la semana (Control). Este reporte debe ser firmado por la persona que los elabora, revisa y autoriza, cabe mencionar que debe ser autorizada por el Gerente Financiero y Gerente General. (Control)
3. Se elabora la sumaria de pagos en el cual se detalla la cuenta corriente en la que se debe depositar ,fecha, valor (en base al reporte de fruta para exportación), éste reporte es firmado por Gerente Financiero y Gerente General. (Control )
4. Enviar el reporte por fax máximo el día lunes hasta las 11 de la mañana.
5. Los martes recibe de la Gerencia Financiera de la matriz un aviso de depósito elaborado por el departamento financiero en el cual se indica lo que se esta acreditando en la cuenta de Frutas S.A.



6. El asistente financiero ingresa al banco del exterior de forma online con la finalidad de imprimir los estados de cuentas actualizados y verificar los depósitos efectuados del exterior. (Control )
  
7. En base al saldo detallado en la cuenta corriente se efectúan las transferencias del banco del exterior al banco local. (Control )
  
8. Al cierre de cada mes se contabiliza el ingreso de efectivo en el sistema contable, para lo cual se efectúa el siguiente asiento de diario:

DB Bancos

CR Cuentas por cobrar

**ANEXO 1**  
**NARRATIVA 7**

<b>Actividad del negocio:</b>	<b>Compra de Banano para su Exportación</b>
<b>Nombre del proceso:</b>	<b>Inventario de Material de Empaque y Costeo</b>
<b>Nombre del dueño del proceso:</b>	<b>Bodeguero y Auxiliar Contable 1</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Noviembre 10, 2003</b>

**Narrativa:**

1. El proceso empieza con la determinación de los volúmenes estimados a exportar, información que se refleja en el S&D (Source and Distribution). Con esto se prepara los requerimientos de materiales por año, por mes y por semana. ( Control )

El bodeguero indica telefónicamente o vía e-mail a su jefe inmediato o al Jefe Administrativo los niveles de existencia, especialmente en caso de observar escasez de algún producto.

2. El Asistente Administrativo procederá a realizar la Requisición de Compra Local. Esta solicitud será revisada y firmada por el Jefe Administrativo, Gerente Financiero y Gerente General. (Control )
3. Se realizan las cotizaciones a proveedores (mínimo 3) y se ingresan estos datos a la Orden de Compra del Sistema en el Módulo de Control de Inventario. La Casa Matriz evaluará estas cotizaciones y determinará el menor costo entre el precio local y el precio del exterior más flete y gastos desaduanización para aprobar las compras locales. (Control )
4. La Orden de Compra Local será impresa y aprobada por el Jefe Administrativo y la Gerencia Financiera. Deberá acordarse con el proveedor la fecha y el lugar de entrega de la mercadería, así como la entrega de la factura (Control )
5. Los documentos originales reposarán en los archivos del Asistente Administrativo hasta que la Recepción reciba la factura.
6. El proveedor entrega los materiales a la bodega ubicada en Puerto Bolívar, entregando una copia de la Guía de Remisión al Bodeguero.

7. El Bodeguero procede a revisar el producto y si no cumple con los requerimientos de calidad es devuelta al proveedor (Control), en caso de ser aprobado es ingresado al Sistema en el Módulo de Control de Inventarios.
8. El Bodeguero elabora el Ingreso de Bodega digitando las cantidades que ingresaron y el número de Orden de Compra, con el que automáticamente llena los otros datos.
9. Se anexa copia de la Guía de Remisión del proveedor, y lo envía con su firma de conformidad a las oficinas de Guayaquil.(Control )
10. Semanalmente el Bodeguero realiza una toma física del inventario cuyos resultados son enviados a las Gerencias, Jefe Administrativo y Contadora General. Además el Departamento de Contabilidad realiza un inventario físico mensual (Control), partiendo del Corte Documentario se realiza una toma física de barrida identificando inventario de lento movimiento y obsoletos.
11. Las novedades presentadas deberán ser notificadas por escrito junto con las respectivas recomendaciones al Contador General, Gerente Financiero, Gerente de Operaciones Portuarias y al Bodeguero. De

ser necesario ajustes, éstos deberán estar autorizados por la Gerencia Financiera. (Control )

12. Para suplir las necesidades de los productores en la zona del Guayas se deberá entregar materiales desde la bodega de la Cartonera en Guayaquil, donde Frutas S.A. mantiene un contenedor. El abastecimiento del mismo se realiza mediante la transferencia de materiales de empaque provenientes de la Bodega de Puerto Bolívar. Se requiere enviar un Bodeguero (Personal de Puerto) para que se encargue de los despachos.
13. El Departamento de Contabilidad (Auxiliar 1) entrega al Bodeguero los respectivos Ingresos y Egresos de Bodega manuales que soporten los movimientos de los inventarios.
14. El Jefe Administrativo en coordinación con el Personal de Compra de Fruta emite un memorando en el que notifica al Bodeguero de la Cartonera con copia al representante de Frutas S.A. (Bodeguero) a fin de que conozcan las cantidades y productores a quienes deben despacharse cartones y los correspondientes materiales de empaque.

15. Antes de realizar algún movimiento en el contenedor de materiales de empaque, el Bodeguero debe revisar que los saldos estén conformes con el último control de inventario. (Control )
  
16. El Auxiliar 1 de Contabilidad ingresa al Módulo de Control de Inventario y elabora el Ingreso o Egreso de Bodega digitando el número de la Orden de Compra en base a la documentación manual proporcionado por el Bodeguero (soportado con la guía de remisión del proveedor o la forma del transportista por parte del productor). (Control)
  
17. Estos documentos quedan archivados en Contabilidad.
  
18. Cuando llega la factura del proveedor, Recepción adjuntará los soportes (Solicitud de Compra, Orden de Compra) y lo enviará a Contabilidad, registrando en la bitácora de entrega y recepción de documentos. (Control )
  
19. Para las entregas en Guayaquil de materiales de paletizado, el Jefe Administrativo emite un memorando ó carta en la que autoriza la provisión de materiales de proveedores directamente a las Compañías Paletizadoras, en función del plan de embarque.

20. Con esta autorización el proveedor surte los materiales y las Compañías Paletizadoras tienen la obligación de confirmar al Departamento de Contabilidad (Asistente 1). Con ésta documentación se procederá a elaborar los ingresos para registrar el inventario y pasivo con el proveedor y egresos a bodega para bajar el inventario y cargar a la cuenta de la paletizadora.
  
21. Para el caso de Importaciones en Tránsito, éstas son liquidadas por el Asistente 1 cuando llega físicamente a las bodegas de Puerto Bolívar; se procede a solicitar al Jefe Administrativo la Carpeta de Importación, se revisan los documentos y procede a provisionar los costos en que se ha incurrido.
  
22. Terminada la liquidación se envía a la Contadora General para su revisión y visto bueno. Una vez aprobada se tiene listo el costo por el cual se va a costear el ingreso a bodega.
  
23. Semanalmente se verifica que todos los Ingresos a bodega estén debidamente costeados. Cuando un Ingreso a Bodega sea elaborado por devolución de materiales este deberá de ser costeado al valor de la semana anterior; sin embargo cuando el Ingreso a Bodega sea realizado por importación de materiales el costo deberá incluir todos

los gastos incurridos por desaduanización y movilización de la mercadería hacia la bodega.

24. El Auxiliar Contable ingresa al Módulo de Inventario en "Actualizar Costo Mensual". El Sistema costea automáticamente usando el Método de Promedio Ponderado.

25. En la revisión que se realiza en el proceso de Liquidación de Fruta, se observa el costo del kárdex de los inventarios, se verifica si existen variaciones importantes de una semana a otra y se controla, en el Reporte de Ingresos a Bodega, que el costo asignado sea el correcto.

26. Se trata de una revisión analítica de los costos semanales ya que el costeo es automático basado en la asignación de costo (por las entradas) de las órdenes de compra y las salidas al costo promedio ponderado.

27. Los únicos casos en que las entradas de inventario no hacen referencia a una Orden de Compra son por Devoluciones y Muestras Gratis.



28. Concluida la revisión se devuelven los documentos al Auxiliar Contable 1 para ser archivados

ANEXO 2

AUDITORES INDEPENDIENTES					
EMPRESA: FRUTAS S.A.					
PROGRAMA GENERAL					
Paso Num	Area	Descripcion del Trabajo	Ref P/T	Auditor	Observación
1	<b>Financiera Caja- Bancos</b>	Preparar resumen de concil.bancarias a Dic-31-03. Comparar Saldos segun Libros con mayor general y Saldos segun Bcos.con confirmac.recibidas.	C.1	Silvia	
2		Identificar partidas conciliat.antiguas y analizar alternativas de regularizacion	C.2	Silvia	
3		Pruebe el corte de documentos a Dic-31-03, tomar los tres últimos doc. emitidos (ingresos a caja, comprobantes de pagos, cheques, notas de débitos y notas de credits) y verificar si han sido incluidos en registros contables a la fecha indicada	C.3	Silvia	
4		Solicitar los estados de cuenta bancarios de Enero.04 y seleccionar cheques pagados durante los 15 primeros dias de dicho mes con el propósito de identificar pasivos omitidos al 12.31.03	CC	Silvia	
	<b>Cuentas por cobrar</b>	Para los bancos con los cuales se mantienen ctas.ctes.durante el periodo de auditoria haga preparar solicitudes de confirmaciones que cubran los saldos bancarios			
1		Efectuar movimiento de compañías relacionadas	E.1	Silvia	No se realizó el procedimiento debido a que la cia. Realiza confirmaciones mensuales a sus relacionadas, por lo que se procedió a veirificar saldos
2		Efectuar un movimiento de la provision para cuentas incobrables, cruzar saldo final con EFs y la provision con resultados	E.2	Silvia	
3		Analisis de otras cuentas por cobrar	E.3	Silvia	
4	Enviar bajo supervision confirmaciones a las compañías relacionadas. Al recibir las respuestas cruzar con EFs, explicar diferencias si hubiere	EE	Silvia		
1	<b>Activos Fijos</b>	Efectuar un movimiento del costo historico y depreciacion acumulada de los activos fijos, cruzar saldo inicial con saldos al 2002, saldo final con EFs, indicar las adiciones, venta o bajas. Cruzar la depreciacion con resultados.	K-1	Silvia	
2			K-2	Silvia	
3		Efectuar un computo global de la depreciacion, cruzar con la depreciacion indicada en el movimiento, explicar diferencias si hubiere	K-3	Silvia	
	<b>Cuentas por pagar</b>	Solicitar las polizas de seguros vigentes durante el 2003 y efectuar la prueba de cobertura de seguros sobre los activos fijos de la Compañia			
1		Obtenga el detalle de cuentas por pagar a productores	N-1	Silvia	
2		Obtenga detalle de saldos a proveedores	N-2	Silvia	
3		Efectue procedimientos alternos como pagos posteriores para aquellas confirmaciones no recibidas	N-3	Silvia	
4	Preparar confirmaciones de proveedores y productores	NN	Silvia		

Paso Num	Area	Descripcion del Trabajo	Ref P/T	Auditor	Observación
1	<b>Ventas</b>	Obtenga el detalle mensual de cajas exportadas por tipo y destino y analice variaciones	U.1	Silvia	
2		Valide las ventas del 2003	U.1	Silvia	
3		De una muestra de exportaciones verifique la documentación legal sustentatoria	U.2	Silvia	
4		Elabore un corte documentario de facturas	U.3	Silvia	
	<b>Costo de Ventas</b>				
1		Prepare un detalle y comparación con el año anterior de los componentes del costo	V-1	Silvia	
2		Efectuar computo global por productor de la compra de fruta en base a las cajas exportadas	V-2	Silvia	
3		Verifique los contratos de productores fijos y documente el número de cajas a entregar según contratos explique las diferencias	V-3	Silvia	
4		Efectuar computo global de la compra de carton en base a las cajas exportadas	V-4	Silvia	
5		Efectuar un computo global del costo de paletizado en base a las unidades exportadas	V-5	Silvia	
6		Efectue un computo global de los costos de materiales	V-6	Silvia	
	<b>Gastos operacionales</b>				
1		Efectue el detalle de los gastos operacionales	W-1	Silvia	
2		Efectue un analisis de sueldos y beneficios sociales	W-2	Silvia	
	<b>Patrimonio</b>				
1		Efectue un movimiento de cuentas patrimoniales , cruzar saldos iniciales con estados financieros 2002 y saldos finales con estado financiero 2003	T-1	Silvia	
2		Solicitar las actas de juntas de accionistas,directores celebradas durante el 2003 y verifique que las decisiones tomadas se reflejen en los estados financieros	T-2	Silvia	
	<b>Administrativa</b>				
		Indague si existen manuales de funciones y operación en la empresa y de ser así identifique las principales funciones de cada una de los puestos claves del área.			
		Indague si el área administrativa posee objetivos claramente definidos para el periodo auditado.			
		Evalue el cumplimiento de dichos objetivos y/o metas trazados por el área administrativa.			
		<b>Operativa</b>			
		Identifique los departamentos que desarrollan la parte operativa del negocio asi como sus principales funcionarios.			
		Determine el cumplimiento de las funciones y deberes del personal de las áreas operativas a través de pruebas de recorrido de las principales procesos.			
	Indague si las áreas operativas posee objetivos claramente definidos para el periodo auditado.				
	Evalue el cumplimiento de dichos objetivos y/o metas trazados por las áreas operativas.				

*AUDITORES INDEPENDIENTES*

EMPRESA: FRUTAS S.A.

**PRUEBAS DE CONTROLES**

Paso Num	Area	Descripcion del Trabajo	Ref P/T	Auditor
1	Compra y liquidación de fruta	De una muestra de 25 liquidaciones verifique la aplicación de los precios oficiales y documente el sobreprecio	L-1	Silvia
1 2	Ingreso de efectivo y desembolsos de efectivo	De una prueba de 25 pagos verifique el cumplimiento de las autoirzaciones para el desembolso de efectivo	N-3	Silvia
1	Exportaciones	De una muestra de 25 exportaciones solicite la documentacion soporte de exportacion FUE,BL y facturas	U-2	Silvia

## ANEXO 4

**FRUTAS S.A.**  
**Balance General**  
**Aud: 31- Diciembre -2003**

**BALANCE GENERAL**

<b>CUENTA</b>		<b>Saldo al 12/31/03</b>
<b><u>Activos</u></b>		
Activos corrientes:		
Caja y bancos	<b>C</b>	26,289
Cuentas por cobrar	<b>E</b>	2,125,114
Inventarios	<b>F</b>	216,101
Gastos anticipados		9,677
<b>Total activos corrientes</b>		<b>2,377,181</b>
Activos No Corrientes		
Inversiones a largo plazo	<b>H</b>	765,293
Propiedades, planta y equipos		
Maquinarias y equipos		15,827
Muebles y enseres		28,451
Vehículos		255,805
Equipo de oficina		107,673
<b>Total al costo</b>		<b>407,756</b>
Depreciación acumulada		316,989
<b>Total propiedades, planta y equipos</b>	<b>K</b>	<b>90,767</b>
Otros activos y cargos diferidos	<b>L</b>	9,795
<b>Total Activos No corrientes</b>		<b>865,855</b>
<b>Total activos</b>		<b>3,243,036</b>

## ANEXO 4

**Pasivos y patrimonio de accionistas:****Pasivos corrientes:**

Cuentas por pagar	N	2,977,377
Compañías Relacionadas	I	-
Pasivos acumulados	P	43,437
Impuesto a la renta		
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>3,020,813</b>

Provisiones para jubilación e indemnizaciones	Q	270,935
<b>Total Pasivos</b>		<b>3,291,748</b>

**Patrimonio de accionistas:**

Capital social	T	101,430
Reserva legal		50,715
Reserva de capital		558,267
Utilidades retenidas		(759,124)
Total patrimonio de accionistas		<b>(48,713)</b>

<b>Total pasivos y patrimonio de los accionistas</b>		<b>3,243,035</b>
--	--	------------------

## ANEXO 4

**FRUTAS S.A.**  
**Estados de Resultados**  
**Aud: 31- Diciembre -2003**

**Estados de Resultados**

Cuenta		Saldo al 12/31/03
<b>Ingresos</b>		
Venta de banano	U.1	72,163,039
Ventas locales		2,595
<b>Total ingreso</b>		<b>72,165,634</b>
<b>Costo de venta</b>	V	<b>73,530,783</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>(1,365,150)</b>
<b>Gastos de operación</b>		
Operaciones Portuarias	W	375,357
Servicios Técnicos		6,795
Comercialización de Fruta		330,298
Gerencia General		155,926
Gerencia Financiera Administrativa		418,437
<b>Total de Gastos de operación</b>	—	<b>1,286,813</b>
<b>Utilidad en Operación</b>		<b>(2,651,963)</b>
<b>Otros ingresos (egresos):</b>		
Otros ingresos financieros	S	2,664,022
Otros egresos financieros	S	133,014
<b>Total Ingresos (Egresos)</b>		<b>2,531,008</b>
<b>Utilidad del ejercicio antes de Conciliación Tributaria</b>		<b>(120,955)</b>

ANEXO 4

CXV  
C

FRUTAS S.A.  
Caja y Bancos  
Aud: 31-12-03

Descripción	Saldo al 12/31/2003
Cajas	1,000.00
Cheques en tesorería	13,954.00
Bancos	11,335.07
<b>Total</b>	<b>26,289.07</b>



<b>FRUTAS S.A.</b> <b>Cuentas por cobrar</b> <b>Aud: 31-12-03</b>
---

<b>Descripción</b>	<b>Saldo al 12/31/2003</b>
Cuentas por cobrar Productores	-
Cuentas por cobrar Cía Relacionada Banana Inc	1,387,440
Frutas Internacional S.A.	1,065,974
Orito S.A.	321,466
<b>Cientes</b>	<b>1,387,440</b>
Prestamos a empleados	1,039
Otros Anticipos a empleados	(373)
Seguro medico empleados	63
Iva pagado por recupera	925,763
otras cuentas por cobrar	40,648
<b>Otras CxC</b>	<b>967,140</b>
<b>Total de CxC</b>	<b>2,354,580</b>
Provisión	(229,466)
<b>Total de CxC neto</b>	<b>2,125,114</b>

## ANEXO 4

<b>FRUTAS S.A.</b> <b>Gastos pagados por anticipado</b> <b>Aud: 31-12-03</b>
--

<b>Descripción</b>	<b>Saldo al</b> <b>12/31/2003</b>
<b>Gastos pagados por anticipado</b>	<b>9,677</b>
<b>Total</b>	<b>9,677</b>

FRUTAS S.A.  
Inversiones a largo plazo  
Aud: 31-12-03

ANEXO 4

CXVIII  
H

<b>Descripción</b>	<b>Saldo al 12/31/2003</b>
Inversiones a largo plazo	108,000
Correccion	657,293
<b>Total de inversiones</b>	<b>765,293</b>

ANEXO 4

<b>FRUTAS S.A.</b> <b>Inventarios</b> <b>Aud: 31-12-03</b>
--

Descripción	<u>Saldo al</u> <u>12/31/2003</u>
Inventario	223,678
Inventario en tránsito	<u>351</u>
<b>Total de inventarios</b>	<b><u>224,029</u></b>
<b>Inventarios de la Compañía</b>	<b>224,029</b>
<u>Provisión de obsolescencia de Inventarios</u>	<u>(7,928)</u>
<b><u>Inventario final</u></b>	<b><u>216,101</u></b>

<b>FRUTAS S.A.</b> <b>Activos Fijos</b> <b>Aud: 31-12-03</b>
--

<b>Descripción</b>	<b>REF</b>	<b>Saldo al 12/31/2003</b>
Equipo de oficina		107,673
Maquinaria y Equipo		15,827
Muebles y Enseres		28,451
Vehiculos		255,805
<b>TOTAL COSTO y CMONET</b>	<b>K-1</b>	<b>407,756</b>
Equipo de oficina		78,834
Maquinaria y Equipo		13,189
Muebles y Enseres		22,740
Vehiculos		202,225
Depreciacion Acumulada -costo-		316,989
<b>TOTAL DEPREC. COSTO y CM.</b>	<b>K-1</b>	<b>316,989</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>K-1</b>	<b>90,767</b>

ANEXO 4

L

FRUTAS S.A. Otros Activos Aud: 31-12-03
---

Descripción	<u>Saldo al</u> <u>12/31/2003</u>
Cargos diferidos	9,795
<b>Total Otros Activos</b>	<b><u>9,795</u></b>

<b>FRUTAS S.A.</b> <b>Pasivos Acumulados</b> <b>Aud: 31-12-03</b>
---

ANEXO 4

P

<b>Descripción</b>	<b>Saldo al 12/31/2003</b>
Sobregiros bancarios	13,954
Pasivos Acumulados	29,483
<b>Total Pasivos acumulados</b>	<b>43,437</b>

<b>FRUTAS S.A.</b> <b>Ctas por pagar Relacionadas</b> <b>Aud: 31-12-03</b>
--

<b>Descripción</b>	<b>Saldo al 12/31/2003</b>
Relacionadas	0
<hr/>	
<b>Total cta por pagar relacionadas</b>	<b>-</b>



<b>FRUTAS S.A.</b> <b>Pasivos a largo plazo</b> <b>Aud: 31-12-03</b>
--

<b>Descripción</b>	<b>Saldo al 12/31/2003</b>
Jubilación	37,097
Indemnizaciones	233,838
<b>Total jubilación e indemnizaciones</b>	<b>270,935</b>
<b>Total Provisiones largo plazo</b>	<b>270,935</b>

## ANEXO 4

N

<b>FRUTAS S.A.</b> <b>Proveedores y cuentas por pagar</b> <b>Aud: 31-12-03</b>
--

<b>Descripción</b>	<b>Saldo al 12/31/2003</b>
Proveedores	<b>1,214,302</b>
Otros Proveedores	<b>212,335</b>
Varios acreedores	9,105
Cuentas por pagar Productores	<b>1,426,485</b>
Sueldos y Jornales por pagar	15,521
Aportes de Ley	3,979
Participación a trabajadores	11,540
<b>Impuestos y contribuciones</b>	<b>84,110</b>
Impuestos retenidos empleados	4,231
Retenciones en la Fuente Iva	16,431
Retenciones en la Fuente	55,027
Impuesto a la renta por pagar	8,421
<b>Total Cuentas por pagar</b>	<b>2,977,377</b>

<b>FRUTAS S.A.</b> <b>Patrimonio</b> <b>Aud: 31-12-03</b>
---

T

<b>Descripción</b>	<b>Saldo al 12/31/2002</b>
Capital Social	101,430
Reserva Legal	50,715
Utilidades (perdida) de ejercicio	(22,997)
Reserva de Capital	558,267
Utilidades(perdidas) de años anteriores	(615,172)
<b>Total Patrimonio</b>	<b>72,243</b>
<b>Utilidades retenidas</b>	<b>(638,169)</b>

## ANEXO 4

FRUTAS S.A.

Otros ingresos y egresos financieros

Aud: 31-12-03

S

Código	Descripción	<u>12/31/2003</u>
INGRESOS FINANCIEROS		
8100111001	INTERESES GANADOS	204
8100111002	UTIL.PERDIDA EN VTA ACT. FIJO	140
8100111099	OTROS INGRESOS NO ESPECIFICAD	228,298
8100111090	BONO DE CALIDAD	2,435,380
	<b>Total Ingresos Financieros</b>	<b>2,664,022</b>
EGRESOS FINANCIEROS		
8200111002	COMISIONES BANCOS	14,938
8200111003	OTROS GASTOS BANCARIOS	416
8200111099	OTROS EGRESOS NO ESPECIFICAD	4,893
8200111090	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	104,838
8200111091	Provision de Obsolescencia Inv.	7,928
	<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>133,014</b>

FRUTAS S.A.  
Gastos Indirectos  
Aud: 31-12-03

ANEXO 4

W

Código	Descripción	5401 Opera ciones portuarias	5402 Servicios técnicos	5403 Comercia lización de fruta	SubTotal Gastos indirectos	7101 Gerencia General	7102 Gerencia Fianciera Administ	Subtotal Gastos ope racionales	Total gastos a Diciembre 2003	
100000	COSTO DE PERSONAL	221,926	669	191,285	413,880	46,255	207,250	253,505	667,385	W.1
200000	GASTOS DE VIAJE	37,340		12,147	49,488	6,045	6,278	12,323	61,810	
300000	REPARACION Y MANTENIMIENT	18,297		67,067	85,364	4,911	3,119	8,030	93,394	
400000	TELEFONO FAX Y COURRIER	12,509	(0)	17,848	30,356	15,248	44,019	59,267	89,623	
500000	HONORARIOS GTOS.PROFESION	100	27	421	547	15,480	54,570	70,049	70,596	
600000	SEGUROS	4,003	138	4,140	8,282	4,286	1,548	5,834	14,116	
700000	GASTOS GENERALES	71,527		29,321	100,849	54,125	84,921	139,046	239,895	W.1
800000	PROVISIONES DE RESERVA	9,656	5,961	8,069	23,686	9,575	16,733	26,308	49,993	
<b>Saldos a diciembre del 2003</b>		<b>375,357</b>	<b>6,795</b>	<b>330,298</b>	<b>712,450</b>	<b>155,926</b>	<b>418,437</b>	<b>574,363</b>	<b>1,286,813</b>	

FRUTAS S.A.  
Gastos Generales  
Aud: 31-12-03

## ANEXO 4

Código	Descripción	5401	5402	5403	7101	7102	Total Dic 2003
		Operac <u>portuarias</u>	Servicios <u>técnicos</u>	Comerc <u>fruta</u>	Gcia. <u>General</u>	Gerencia Financ <u>Administ</u>	
701001	ALQUILER DE OFICINAS	7,168		14,336	29,400	29,400 (1)	80,304
701002	ALQUILER DE EQUIPO DE OFICINA				4,097	4,097	8,194
701003	ALQUILER DE BODEGAS	41,069			2,016	2,016 (2)	45,101
701004	ALQUILER DE VEHICULOS				143		143
701005	ALQUILE DE AVIONETAS						
702001	REPARACION DE MAQ. & EQUIPOS	39				34	73
702002	REPARAC. DE MUEBLES Y ENSERES					198	198
702003	REPARACION DE OFICINAS						0
702004	MANTENIMIENTO DE MAQ. & EQUIPO	3,561		3,813	84	6,175 (3)	13,632
702005	MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSER.	611		90	51	856	1,607
702006	MANTENIMIENTO DE OFICINAS	136		338		849	1,323
702007	REPARAC-MANTENIMTO DE OFICINA	8					8
703001	UTILES DE ESCRITORIO	8,105		5,012	1,914	10,764 (4)	25,795
703002	FORMULARIOS CONTINUOS					2	2
703003	PAPELERIA					6	6
703004	SUMINISTROS DE COMPUTACION	3		52		146	200
703005	SUMINISTROS DE COPIADORA						0
703006	SUMINISTROS DE FAX				108		108
703007	SUMINISTROS PARA MAQUINAS						0
703008	DESEMBOLSOS MENORES					4	4
704001	AGUA POTABLE	312		534	58	198	1,102
704002	ENERGIA ELECTRICA	2,406		4,139	3,000	3,025	12,570
704099	OTROS						0
705001	PATENTE DE COMERCIANTES						0
705002	IMPUESTO MINICIPAL	112		42		203	357
705003	CONTRIBUCION SIPER DE CIAS.				2,548	2,548	5,095
705004	IMPUESTO A LA RENTA					15,134	15,134
705005	IMPUESTO ESPECIAL SOBRE ACTIVO					670	670
705006	1% IMPTO. CIRCULACION CAPITAL						0
705007	PERMISO FUNCIONAMIENTO MCL						0
705008	IVA						0
705010	IMPTO A/F JUNTA BENEFICENCIA					201	201
706001	PERIODICOS Y REVISTAS			153	573	784	1,510
706002	MEMBRESIAS				5,722		5,722
706003	FEDEXPOR						0
706004	CAMARA DE COMERCIO	17		99	945	315	1,376
706099	OTRAS SUSCRIPCIONES			168	731	391	1,290
709001	ARTICULOS DE LIMPIEZA Y CAFET.	126		516	15	1,618	2,276
709002	PUBLICACION EN LA PRENSA	72		30	919	204	1,225
709003	EXPENSAS COMUNES				2,094	5,085	7,179
709004	DONACIONES				(294)		-294
709005	GUARDIANIA	7,661					7,661
709006	TRANSPORTE DE MATERIALES						0
709099	OTROS NO CLASIFICADOS	122					122
<b>TOTAL</b>		<b>71,527</b>	<b>0</b>	<b>29,321</b>	<b>54,125</b>	<b>84,921</b>	<b>239,895</b>

W

## **ANEXO 5**

**Frutas S.A.**

Informe de auditoria de Gestión al 31 de diciembre del 2003

## **Frutas S.A.**

### **Indice**

#### **Capitulo I: Información Introductoria**

##### 1. Enfoque de la auditoria

###### 1.1 Motivo

###### 1.2 Objetivo

###### 1.3 Alcance-Componentes

###### 1.4 Indicadores utilizados

##### 2. Información de la organización

###### 2.1 Misión

###### 2.2 Visión

###### 2.3 Fortalezas-Oportunidades

###### 2.4 Debilidades-Amenazas

###### 2.5 Estructura orgánica

###### 2.6 Objetivos



## **Capítulo II: Evaluación de la estructura del control de Gestión**

1. Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de anteriores auditorías de gestión

## **Capítulo III: Resultados de la auditoría**

1. Análisis de cada uno de los componentes
  
2. Comentario a la Gerencia

**A Frutas S.A.**

Guayaquil, Abril del 2004

Señor

Gerente General

Juan José Bordes Cascante

Ciudad

Estimado señor Gerente:

He realizado una auditoria de gestión a la compañía Frutas S.A. del 1 de enero al 31 de diciembre del 2003 en donde se ha revisado la efectividad de los procesos más relevantes, cumplimiento de objetivos trazados por las principales áreas para el periodo antes mencionado así como las cuentas más significativas de los estados financieros de la compañía, la cual es absolutamente responsable de la elaboración de los mismos, para lo cual se aplicaron las normas y procedimientos que se consideran adecuadas a las circunstancias.

Las principales condiciones reportables que se detallan en el informe, se encuentran descritas en las observaciones y recomendaciones. Una

adecuada implantación de estas últimas, permitirá mejorar las actividades administrativas, operativas y financieras de la empresa Frutas S.A.

Atentamente,

Silvia Villón

## **Capítulo I: Información Introductoria**

### 1. Enfoque de la auditoria

#### 1.1 Motivo

La auditoria realizada se efectuó como un requerimiento para la obtención del título de Auditor en Gestión de la carrera de Auditoria y control de Gestión de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

#### 1.2 Objetivo

El objetivo general de la auditoria fue de verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización mediante la implantación de un modelo de auditoria de gestión, desarrollado como parte de la Tesis de Grado para la obtención de Título de Auditor en Control de Gestión.

Cabe indicarse que la auditoria desarrollada se realizó sin costo alguno para la compañía auditada.

### 1.3 Alcance-Componentes

Áreas involucradas: La auditoria se enfocó en la Gestión Financiera, Administrativa y Operativa dentro de las cuales se tomaron en cuenta aspectos como: cumplimiento de objetivos, efectividad en el desarrollo de principales procesos y funciones y adicionalmente en la gestión financiera, la razonabilidad de las siguientes cuentas: Caja-Bancos, Cuentas por cobrar, Activos Fijos, Cuentas por pagar, Ventas, Costo de Ventas, Gastos Operacionales y Patrimonio.

### 1.4 Indicadores utilizados

Como indicadores se utilizaron las políticas principales de cada una de las áreas: Administrativas, Operativas y Financieras así como los indicadores financieros de liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento y capacidad de pago.

Las principales políticas de la empresa al 31 de diciembre del 2003 son:

#### **Gestión Administrativa:**

1.- Será norma y práctica del área administrativa proveer a la organización personal idoneo para el desempeño de funciones específicas.

2.- Será norma y práctica del área administrativa determinar las necesidades de capacitación del personal así como de desarrollar programas de capacitación anuales.

**Gestión operativa:**

Compras

1.- Será norma y práctica del área de compras satisfacer los requerimientos de la casa matriz de manera oportuna.

2.- Será norma y práctica del área de compras cumplir con los niveles de calidad de la fruta establecidos por la casa matriz.

3.- Será norma y práctica del área de compras conseguir fruta a precios convenientes que estén dentro del presupuesto de la casa matriz.

Ventas

1.- Será norma y práctica del área de ventas cumplir y hacer cumplir los programas de exportaciones elaborados en conjunto con la Gerencia General.

2.- Será norma y práctica del área de ventas desarrollar de manera eficiente las operaciones de embarque de la fruta, asegurandose de que ésta cuente con las debidas seguridades.

**Gestión financiera:**

Las principales políticas de contabilidad son las siguientes:

**Mobiliario y equipo-**

El mobiliario y equipo está registrado a una base que se aproxima al costo histórico. Los costos de reparación y mantenimiento, incluyendo la reposición de partidas menores se cargan a los resultados del año a medida que se incurren. Las provisiones para depreciación se cargan a los resultados del año y se calculan bajo el método de línea recta y las tasas de depreciación están basadas en la vida probable de los bienes.

**Participación a trabajadores-**

La participación a trabajadores se carga a los resultados del año y se calcula aplicando el 15% sobre la utilidad de acuerdo con la Ley.

**Impuesto a la renta-**

El impuesto a la renta se carga a los resultados del año por el método del impuesto a pagar.

**Registros contables y unidad monetaria-**

Los registros contables de la Compañía se llevan en Dólares de E.U.A., que es la moneda de curso legal en el Ecuador.

**Los indicadores financieros así como las razones obtenidas fueron:****Indicadores de Liquidez:**

Los indicadores de liquidez cuantifican la habilidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Por lo que, las siguientes razones financieras me indicaron la realidad financiera de Frutas S.A. Aquí se tuvo:

**Capital de trabajo:**

Activo Corriente-Pasivo Corriente = 2377181.02-3020813.34= (643,632)



Este índice determina los recursos libres que tiene la empresa para cubrir sus necesidades operacionales, es decir Frutas S.A. Actualmente no posee recursos para cubrir sus necesidades operacionales.

**Índice de solvencia:**

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2377181.02}{3020813,34} = 0.79$$

$$\text{Pasivo Corriente} = 3020813,34$$

El índice de solvencia que posee al 2003 Frutas S.A. Es de 0.79 lo que indica que la empresa en estos momentos no tiene capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo ya que como mínimo su índice debería ser de 1 lo que indicaría que por cada dólar que deba tiene un dólar para enfrentar esta obligación.

**Razón de Capital Contable a Activo:**

$$\frac{\text{Capital}}{\text{Activo}} = \frac{101429.72}{3.243.036} = 0.03$$

$$\text{Activo} = 3.243.036$$

Este índice indica que el 3% de los activos de la compañía están financiados por el capital contable.

**Índice de liquidez (Prueba ácida):**

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{765293 - 216101.27}{3020813,34} = 0.18$$

Pasivo Corriente	3020813,34
------------------	------------

El índice de liquidez que posee al 2003 Frutas S.A. Es de 0.18 lo que indica que la empresa en estos momentos no tiene capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo mediante los activos con mayor liquidez (más rápidos de convertirse en efectivo) esta índice es complementario con el de solvencia, ya que brinda una medida más penetrante de liquidez que el de solvencia, por cada dólar que deba tiene un dólar para enfrentar esta obligación.

**Rotación de Inventario:**

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{73530783.35}{216101,27} = 340,26$$

Inventario	216101,27
------------	-----------

Este índice nos indica la rapidez con que rota el inventario al consentirse en cuentas por cobrar a través de las ventas durante el año. El índice que refleja Frutas S.A. Al 31.12.03 es de 340 veces lo que evidencia la rapidez

con que se mueve su inventario, lo que se origina por la actividad de la empresa (venta periódica de banano).

**Plazo medio de productos terminados:**

<u>360 días</u> =	<u>360</u> =	1.06
Rotación de productos terminados	340,26	

Este índice indica cuantos días pasan en promedio, antes que el inventario se convierta en cuentas por cobrar mediante las ventas. Frutas S.A. muestra que diariamente su inventario rota.

**Rotación de cuentas por cobrar:**

<u>Ventas a Crédito</u> =	<u>72165633.69</u> =	23,69
Promedio de cuentas por cobrar	3046257,965	

Este índice indica que en el año las cuentas por cobrar se hacen efectivas 24 veces aproximadamente.

**Plazo medio de cuentas por cobrar:**

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} = \frac{360}{23,69} = 15,20$$

Esto quiere decir que la empresa tiene en promedio de 15 días en que recupera sus ventas a crédito.

**Rotación de cuentas por pagar:**

$$\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}} = \frac{47800203,8}{3094195,87} = 15,45$$

Este índice indica que en el año las cuentas por pagar se cancelan 15 veces aproximadamente.

**Plazo medio de cuentas por pagar:**

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}} = \frac{360}{23,30} = 15,45$$

Esto quiere decir que la empresa tiene un promedio de 23 días en que paga sus compras a crédito.

**Indicadores de endeudamiento:**

Estos indicadores permiten estimar el nivel de endeudamiento de la empresa.

**Índice de Solidez (Endeudamiento):**

Pasivo Total = 3291748.25 = 1,02

Activo Total            3243035,69

El índice de solidez que posee al 2003 Frutas S.A. Es de 1.02 lo que indica que prácticamente el 100% de sus activos se encuentran financiados con deuda.

Lo que quiere decir que Frutas S.A. con esta razón tan alta (1.02) posee un mayor riesgo financiero, ya que si en este momento la empresa se liquidara los activos podrían venderse por un dólar antes que los proveedores enfrenten una pérdida.

**Índice de Pasivo a Capital:**

Total Pasivo = 3291748.25= 32,45

Capital 101429,72

Este indicador de endeudamiento tiene como resultado 32.45 lo que indica que los acreedores proporcionan 32.45 dólares por cada dólar que aportan los accionistas. En términos generales este índice evidencia que Frutas S.A. Puede llegar a experimentar problemas con sus acreedores debido al grado de endeudamiento que se tiene con ellos.

En conclusión este índice refleja el grado en que la empresa está financiada por la deuda.

**Razón de capital contable a deuda a largo plazo:**

Capital contable = 101429.72= 0,37

Pasivo a largo plazo 270934,91

Este índice indica que por cada dólar que los accionistas deben apenas tienen 37 centavos para cubrirlo.

**Indicadores de Rentabilidad:****Rentabilidad Global:**

Utilidad Neta =

Activo Total

En el periodo 2003 no se tuvo utilidad sino pérdida del ejercicio.

**Rentabilidad sobre patrimonio:**

Utilidad Neta =

Patrimonio promedio

En el periodo 2003 no se tuvo utilidad sino pérdida del ejercicio.

**Rentabilidad sobre capital social:**

Utilidad Neta =

Capital social promedio

En el periodo 2003 no se tuvo utilidad sino pérdida del ejercicio.

**Utilidad por acción:**

Utilidad Neta =

Número de acciones

En el periodo 2003 no se tuvo utilidad sino pérdida del ejercicio.

**Rentabilidad operativa de la inversión:**

Resultado neto total = -120955,07 = (0,04)

Activo total 3243035,69

Este índice refleja que no hay rendimiento sobre la inversión de los activos de la compañía.

**Indicadores que miden el rendimiento:**

**Rendimiento de las ventas:**

Resultado Neto operativo = -2651962,94 = (0,04)

Ventas totales 72165633,69

Este índice refleja que las ventas realizadas en el 2003 por Frutas S.A. No ha generado ningún rendimiento sobre el resultado del ejercicio, lo que se evidencia en la pérdida que se tuvo en el 2003.

**Indicadores que miden la capacidad de pago:**

**Cobertura de Intereses:**



Utilidad de operación

Total de intereses

No posee obligaciones bancarias

**Cobertura total:**Utilidad + Depreciación + Intereses =

Total de cuotas de Principal e Intereses

No posee obligaciones bancarias

**Índice de Gestión Financiera:****Solvencia:**Activos Circulantes = 2377181,02 = 0,79

Pasivo Circulante 3020813,34

El índice de solvencia que posee al 2003 Frutas S.A. Es de 0.79 lo que indica que la empresa en estos momentos no tiene capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo ya que como mínimo su índice debería ser de 1 lo que indicaría que por cada dólar que deba tiene un dólar para enfrentar esta obligación.

## 2. Información de la organización

La compañía vende la totalidad de sus compras de banano a su casa matriz, de acuerdo con precios de venta establecidos entre las partes. Adicionalmente, la casa matriz reconoce las pérdidas netas que tuviere la Compañía, como producto de sus operaciones.

La actividad principal de la Compañía es la compra de banano para su exportación, con la asistencia técnica para su siembra, mantenimiento de cultivo y cosecha. El 100% de las ventas son efectuadas a su casa matriz.

### 2.1 Misión

Garantizar el abastecimiento de fruta a la casa matriz de manera oportuna, eficiente y eficaz asegurándose de que cumpla con los niveles de calidad requeridos para ingresar a mercados internacionales.

### 2.2 Visión

Llegar a ser exportadores reconocidos a nivel mundial por la calidad del servicio de abastecimiento de fruta.

### 2.3 Fortalezas-Oportunidades

Las fortalezas y oportunidades que se identificaron durante la auditoria son:

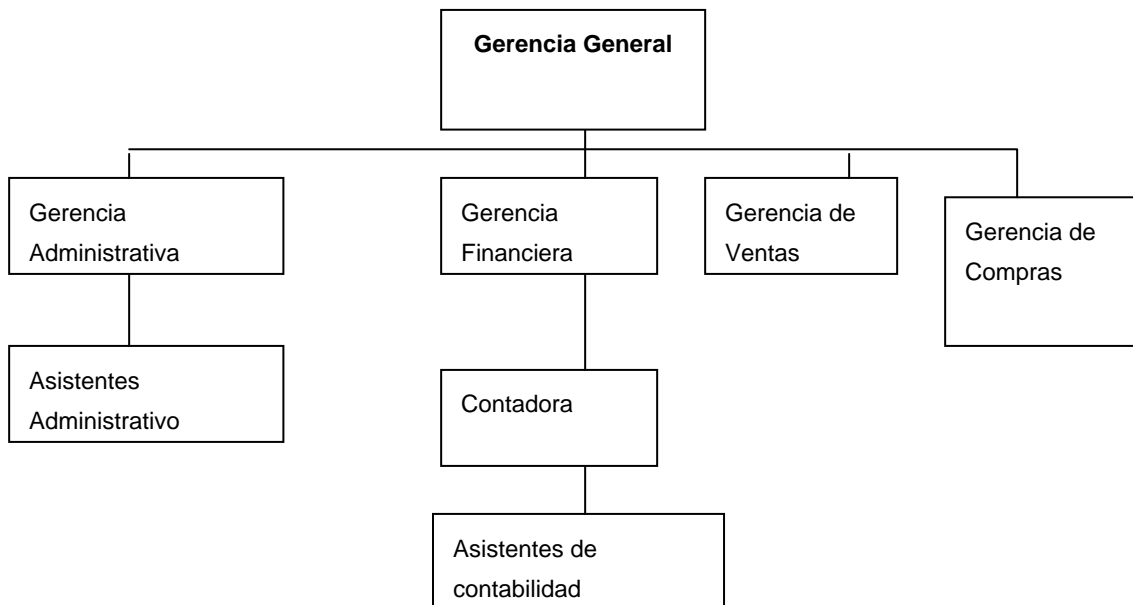
- La compañía cuenta con personal altamente calificado a nivel gerencial que posee experiencia en el abastecimiento y exportación de fruta.
- La compañía posee cierta imagen en el mercado nacional que le permite tener varios proveedores de fruta lo que ayuda a que no se depende de un solo productor para el abastecimiento de la misma.
- Las funciones, deberes y procesos se encuentran claramente definidos en manuales operativos y de funciones que permiten realizar un control adecuado sobre el desarrollo de las actividades y procesos de la empresa.

### 2.4 Debilidades-Amenazas

No se encontraron debilidades o amenazas significativas durante el desarrollo de la auditoria.

## 2.5 Estructura orgánica

La estructura organizativa de Frutas S.A. es:



## 2.6 Objetivos

A través de las entrevistas con los niveles gerenciales y directivos de la compañía se pudo conocer los objetivos trazados para el 2003, que fueron:

1. Cumplir con las exigencias de frutas exigidas por la casa matriz para el año 2003.
2. Tratar de reducir el gasto de comercialización de la fruta.

3. Presentar razonablemente cada uno de los rubros en los estados financieros.

## **Capitulo II: Evaluación de la estructura del control de Gestión**

### 1. Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de anteriores auditorias de gestión

La compañía no ha sido sujeta a otra auditoria de gestión en años anteriores por lo que no se pudo realizar seguimiento a recomendaciones de auditorias pasadas de gestión.

Sin embargo, se le han realizado auditorias financieras, por lo que se solicitó el informe para verificar recomendaciones hechas en años anteriores, pero dicho informe no fue proporcionado por la Cía., por cuestiones de confidencialidad según se me indicó.

### **Capitulo III: Resultados de la auditoria**

1. Análisis de cada uno de los componentes

#### **Gestión Administrativa:**

##### Planes u objetivos trazados para el 2003:

1.-Capacitación a todo el personal de acuerdo a cada una de las funciones y responsabilidades.

2.-Mantener un adecuado apoyo a la organización mediante la entrega oportuna de suministros de recursos materiales (suministros).

3.-Proporcionar a la empresa personal idoneo para el desarrollo de las actividades a través de una adecuada gestión de recursos humanos que involucra los procesos de reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y remuneración del personal

##### Acciones ejecutadas:

1.- Ninguna

2.- Se proporcionó suministros de oficina de manera oportuna y eficaz.

3.- Durante el 2003 se contrató 3 veces a personal para el mismo puesto de asistente contable.

Observaciones:

1.- De acuerdo al manual de funciones que posee la compañía ésta deberá proporcionar capacitación a todos los niveles de la entidad mínimo una vez al año, la cual deberá estar a cargo del área administrativa. El manual indica que la capacitación podrá ser interna o externa lo cual se dispondrá de acuerdo al tipo de capacitación necesaria.

2.- Ninguna

3.- De acuerdo a lo observado, la compañía no mantiene procedimientos formales para la contratación de personal lo que origina que no se cuente con profesionales idóneos para desarrollar las funciones correspondientes. Lo que perjudica al desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa.



Recomendaciones:

1.- El área administrativa debería de desarrollar un plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas de la organización. El cual se sugiere sea revisado por las gerencias de la empresa de manera que estén enfocadas de acuerdo a las funciones y actividades de cada área.

Una vez establecido éste plan de capacitación se deberá de programar fechas preliminares de ejecución así como determinar lugares donde dictarse la misma.

La Gerencia General debería de realizar seguimiento al plan de capacitación anual desarrollado por el área administrativa.

2.- Ninguna.

3.- El área administrativa debería de realizar un proceso de selección de personal más minucioso de manera que no vuelvan a ocurrir hechos como los pasados en el 2003 que ocasionan pérdida de tiempo en entrenamiento de personal nuevo y demoras en el desarrollo normal de las actividades de la organización.

En el proceso de selección deben de participar de forma conjunta las áreas involucradas en el requerimiento de personal y el área administrativa, de manera que se seleccione una persona que cumpla con el perfil diseñado por el área que hace el requerimiento.

**Gestión Operativa (Compra –Venta de Banano):**

Planes u objetivos trazado para el 2003:

1.-Dar estricto cumplimiento a las políticas de compra y venta (exportación) de la organización.

Acción ejecutada:

1.- Durante el 2003 se cubrió los requerimientos de fruta de la casa matriz oportunamente y a precios adecuados.

Observación:

1.- Ninguna.

Adicionalmente es importante indicar que como resultado de la prueba de recorrido que se realizó al proceso de Egreso de efectivo, se pudo verificar que el asistente contable tiene la opción de modificar datos en el sistema especialmente en los montos provisionados.

Recomendación:

Las opciones de cambios referente a montos provisionados, debe de estar parametrizada de tal forma que esta opción pueda estar sujeta a cambios solo por parte de la contadora, de manera que los asistentes puedan realizar cambios en el detalle del asiento, eliminación, más no cambios en los precios de facturas una vez que éste haya sido generado por el sistema.

## Gestión Financiera

### 1. Cuentas por cobrar

Al 31 de diciembre del 2003 y 2002, las cuentas por cobrar se formaban de

la siguiente manera:

	<u>2003</u>	<u>2002</u>
Productores	-	19,511
Compañías relacionadas (Véase Nota 4)	1,387,440	3,358,758
Impuesto al valor agregado por exportación (*)	925,763	685,407
Otras	41,377	28,354
	<u>2,354,580</u>	<u>4,092,030</u>
<b>Menos-</b> Estimación para cuentas incobrables	229,466	124,628
	<u>2,125,114</u>	<u>3,967,402</u>

(\*) Incluye 664,116 de impuesto al valor agregado pagado en la compra de bienes y servicios, el reclamo presentado para devolución ha sido negado por parte del Servicio de Rentas Internas. La Compañía está interponiendo el recurso de revisión y en opinión de la gerencia y el asesor legal procede la devolución de este impuesto, debido a que los pagos estuvieron directamente relacionados con los productos exportados.

Durante los años 2003 y 2002, el movimiento de la estimación para cuentas incobrables fue el siguiente:

	<u>2003</u>	<u>2002</u>
Saldo al inicio	124,628	102,896
<b>Más-</b> Provisión	<u>104,838</u>	<u>21,732</u>
Saldo al final	<u>229,466</u>	<u>124,628</u>

## 2. Mobiliario y equipo

Al 31 de diciembre del 2003 y 2002, el saldo de mobiliario y equipo estaba constituido de la siguiente manera:

	2003	2002	Tasa anual de depre- ciación
Muebles y enseres	28,451	28,129	10%
Equipos	123,499	110,744	10%, 20% y 33%
Vehículos	<u>255,806</u>	<u>259,254</u>	<u>20%</u>
	407,756	398,127	
<b>Menos-</b> acumulada Depreciación	316,989	290,913	
	<u>90,767</u>	<u>107,214</u>	

Al 31 de diciembre del 2003, la Compañía incluye en muebles, enseres y equipos, activos totalmente depreciados por 205,049 (148,008 en el 2002), los cuales continúan en uso.

Durante los años 2003 y 2002, el movimiento de mobiliario y equipo fue el siguiente:

	<u>2003</u>	<u>2002</u>
Saldo al inicio	107,214	145,559
<b>Más (menos):</b>		
Adiciones, netas	33,546	8,494
Depreciación	<u>(49,993)</u>	<u>(46,839)</u>
Saldo al final	<u>90,767</u>	<u>107,214</u>

### 3. Cuentas por pagar

Al 31 de diciembre del 2003 y 2002, el saldo de cuentas por pagar estaba constituido de la siguiente manera:

	<u>2003</u>	<u>2002</u>
Productores	1,426,485	2,214,454
Proveedores	654,456	809,769
Impuestos y contribuciones por pagar	75,689	140,927
Otros	<u>128,327</u>	<u>18,015</u>
	<u>2,284,957</u>	<u>3,183,165</u>

Las cuentas por pagar a productores representan liquidaciones de fruta por compra de banano pagaderas en plazo de 1 semana y no generan interés.

#### 4. Compañías relacionadas

Al 31 de diciembre del 2003, los saldos con las compañías relacionadas fueron los siguientes:

	<b>Por cobrar (*)</b>	<b>Por pagar</b>
<b>Casa matriz:</b>		
Frutas Internacional S.A.	1,065,974	12,352
<b>Compañías relacionadas:</b>		
Orito S.A.	321,466	-
Banana Inc	-	671,646
	<u>1,387,440</u>	<u>683,998</u>

(\*) Cuentas que se generan por venta de banano con la casa matriz y con la compañía relacionada por pago de tasas portuarias efectuado por la Compañía.

Durante el año 2003, se efectuaron las siguientes transacciones con la accionista y compañías relacionadas:

#### 2003

Ventas de fruta (Véase Nota 5)	72,163,039
Compras de cartón (*)	13,993,715
Bono reconocido (Véase Nota 5)	2,435,380
Compras de material de paletizado (*)	<u>267,061</u>

(\*) Las compras de cartón y material de paletizado se efectuaron en términos y condiciones definidas entre las partes.

## 5. Contrato de compra-venta de banano

El 28 de diciembre del 2000, la Compañía celebró un contrato con Frutas Internacional S.A., casa matriz, por el plazo de un año, mediante el cual la Compañía venderá la producción de bananos de primera calidad de la variedad Cavendish. El 20 de mayo del 2003, se celebró un adendum para prorrogar la vigencia hasta el 31 de diciembre del 2003. Las transacciones de venta de banano se efectuaron en términos y condiciones definidas entre las partes.

Es política de la casa matriz reconocer las pérdidas del ejercicio de la Compañía antes de participación a trabajadores e impuesto a la renta. Durante los años 2003 y 2002, las pérdidas reconocidas por la casa matriz ascendieron a 2,435,380 y 14,154,188, respectivamente y han sido registradas como bono dentro del saldo de ventas en el estado de resultados adjunto.

### Recomendaciones:

Una vez evaluada la gestión financiera a través de los índices financieros anteriormente citados las recomendaciones que propongo son:



Indicadores de Liquidez:

- Capital de trabajo: (643,632)
- Índice de solvencia: 0.79
- Índice de liquidez: 0.18

Con la finalidad de que la empresa pueda hacer frente a sus obligaciones a corto plazo se debería de tratar de disminuir el rubro de las cuentas por pagar en donde principalmente se tienen montos adeudados a proveedores y productores.

Aunque se conoce que todo el financiamiento se lo obtiene de la casa matriz, se debería de llegar a un acuerdo de manera que se cancele dichas deudas en un tiempo menor.

- Razón de Capital Contable a Activo: 0.03

Indicadores de endeudamiento:

- Índice de Solidez (Endeudamiento): 1.02
- Índice de Pasivo a Capital: 32.45

Como se puede observar prácticamente el 100% de los activos de la compañía están financiados por deuda (índice de solidez), lo que se evidencia con que los proveedores aporten con 32 dólares como financiamiento frente a cada dólar que aporten sus accionistas, frente a esto se debería tratar de bajar la deuda que se posee al 31.12.03 principalmente con productores y proveedores, ya que con el índice actual la empresa está corriendo un riesgo financiero considerable.

Las cuentas por pagar tanto con los productores y proveedores se la podría reducir como ya se recomendó en el primer punto mediante un mayor financiamiento por parte de la casa matiz o también por un acuerdo entre las partes interesadas conviniendo un mejor precio o inclusive llegando a firmar contratos de ventas en donde se especifique un precio fijo.

#### Indicadores de Rentabilidad:

- Rentabilidad operativa de la inversión:(0.04)

Este índice refleja que en el año 2003 no hubo rendimiento sobre la inversión de los activos de la compañía lo que se produce principalmente

porque se tuvo como resultado del ejercicio una pérdida de: \$120,955 que se originó porque el costo de ventas en conjunto con los gastos generales fueron superiores a las ventas y otros ingresos, a pesar que el costo de ventas del 2003 fue menor al registrado por la compañía al 2002, las ventas originadas en el 2003 fueron menores a las del 2002.

El costo de ventas se podría reducir, si la compañía llegase a celebrar contratos con proveedores y principalmente productores en donde se pacte un precio estándar que beneficie a la compañía en épocas de alza de precio, especialmente en el caso de la fruta.

Indicadores que miden el rendimiento:

Rendimiento de las ventas: (0.04)

Este índice refleja que durante el año 2003 las ventas realizadas no generaron rendimiento alguno sobre el resultado obtenido, lo que se complementa con el índice de la rentabilidad anteriormente explicado, para lo que se recomienda buscar clientes locales a quienes vender y de esta forma tener no solo el ingreso producido por la venta según el requerimiento de la casa matriz.

## 2. Comentario a la Gerencia

Una vez evaluado las gestiones financieras, administrativas y operativas de Frutas S.A a través de pruebas específicas y consideradas las más idóneas, podemos concluir respecto a cada una de las gestiones antes mencionadas lo siguiente:

### Administrativa:

A pesar que en términos generales el área administrativa satisface las necesidades de logística y proveeduría a todos los departamentos de la compañía, ésta debe de conocer a fondo cuales son todas sus funciones y deberes dentro de la institución de manera que no se dejen de lado aspectos importantes como es la administración eficiente de Recursos Humanos, dentro del cual están funciones como: Capacitación, Selección, Evaluación y Remuneración del personal.

### Operativa:

Salvo la observación realizada al proceso de egreso de efectivo, una vez realizadas las pruebas de recorrido para constatar el verdadero desarrollo de cada uno de los procesos considerados como los más importantes por

su criticidad podemos concluir que la empresa posee controles adecuados que contribuyen a mantener un ambiente de control eficiente.

Financiera:

Una vez evaluada ésta gestión a través de índices y razones financieros, podemos concluir que la situación en que se encuentra la empresa no es tan conveniente considerando, que éste es su quinto año con pérdida del ejercicio y el valor elevado que adeuda a sus proveedores y productores. Por lo que se considera necesario evaluar alternativas que permitan mejorar ésta situación ya sea, a través de inyección de nuevo capital por parte de la casa matriz o poniendo en práctica las recomendaciones ya emitidas en el punto anterior.

*AUDITORES INDEPENDIENTES*

PT-1

EMPRESA:

PERIODO:

**PRESUPUESTO DE AUDITORIA**

AREAS INVOLUCRADAS	EXÁMENES ESPECIALES
Empresa	No
Areas:	Si
Nombre de Áreas:	Nombre de exámenes especiales:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

*AUDITORES INDEPENDIENTES*

EMPRESA:

PT-2

PERIODO:

**Integrantes de equipo de auditoria**

SOCIO DE AUDITORIA: \_\_\_\_\_

GERENTE DE AUDITORIA: \_\_\_\_\_

SENIOR DE AUDITORIA: \_\_\_\_\_

SEMI-SENIOR DE AUDITORIA: \_\_\_\_\_

ASISTENTES: \_\_\_\_\_

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

**AUDITORES INDEPENDIENTES**

EMPRESA: PT-3

PERIODO:

**PRIMERA ENTREVISTA**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

PUNTOS A TRATAR: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CONCLUSIÓN: \_\_\_\_\_

Elaborado por:                      Fecha:  
Revisado por:                      Fecha:



**AUDITORES INDEPENDIENTES**

EMPRESA:

PT-4

PERIODO:

**RESUMEN DE ENTREVISTA**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

RESUMEN: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PUNTO TRATADO	COMENTARIO DE ENTREVISTADO

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

*AUDITORES INDEPENDIENTES*

EMPRESA:

PT-5

PERIODO:

**PLANIFICACION GLOBAL DE RECURSOS**

TIEMPO DEFINITIVO	AREAS A EXAMINAR	EXÁMENES ESPECIALES
Meses:	Empresa <input type="text"/>	No <input type="text"/>
Días:	Areas: <input type="text"/>	Si <input type="text"/>
Horas:	Nombre de Áreas: _____ _____ _____ _____	Nombre de exámenes especiales: _____ _____ _____ _____

CARACTERISTICAS DE EQUIPO DE AUDITORIA	EQUIPO DEFINITIVO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:





