

DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE AUDITORIA DE GESTION EN UNA EMPRESA COMERCIAL

Silvia Pamela Villón Reyes¹, Angel Salazar²

¹Auditor en Control de Gestión 2004

²Director de Tópico, Economista, Universidad de Guayaquil, 1982, Profesor de ESPOL desde 1999.

RESUMEN

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

La tesis contiene aspectos como:

- 1.- Razones que impulsaron el desarrollo del modelo.
- 2.- Características y generalidades del sector comercial
- 3.- Definición del modelo de auditoria de gestión a aplicar.
- 4.- Resultados de la auditoria de aplicada en base a la realiad de la empresa auditada.

INTRODUCCIÓN

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.
- El **Sector Secundario**: recoge las actividades industriales, mediante las

cuales son transformados los bienes.

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

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.

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, éstas auditorías son independientes entre sí, es por esto que viendo la necesidad de establecer un control global para una empresa comercial se desarrolló un modelo de auditoría 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.

El objetivo general que se persigue con la tesis es diseñar un modelo estándar de auditoría de gestión para empresas comerciales, que nos permita evaluar las gestiones realizadas por cada una de las respectivas administraciones y el cumplimiento de sus objetivos.

CONTENIDO

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1 Función del sector comercial

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 pretendan 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.

1.2 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

CAPITULO 2 DISEÑO DE AUDITORIA DE GESTIÓN

2.1 Definición de Auditoría 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.

2.2 Modelo

El modelo diseñado fue el siguiente:

1. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA AUDITORIA

1.1 Motivo de la auditoría

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 y 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

2.3 Estudio Específico

2.3.1 Medición del rendimiento

2.3.1.1 Indicadores y Criterios de Rendimiento

2.3.1.2 Aplicación de programas de auditoria.

2.3.1.3 Evaluación de evidencias

2.3.1.4 Comunicación recurrente de resultados

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

3. COMUNICACIÓN FINAL DE RESULTADOS Y ACCIONES ADOPTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

3.1 Formato de informe

3.1.1.1 Hoja de carátula

3.1.1.2 Carta de presentación

3.1.2 Capítulo I “Información Introductoria”

3.1.2.1 Enfoque de la auditoría

3.1.2.1.1 Motivo

3.1.2.1.2 Objetivo

3.1.2.1.3 Alcance-Componentes

3.1.2.1.4 Indicadores utilizados

3.1.2.2 Información de la organización

3.1.2.2.1 Misión

3.1.2.2.2 Visión

3.1.2.2.3 Fortalezas-Oportunidades

3.1.2.2.4 Debilidades-Amenazas

3.1.2.2.5 Estructura orgánica

3.1.2.2.6 Objetivos

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

3.1.3.1 Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de anteriores auditorías de gestión

3.1.3.2 Evaluación de otros componentes del control de gestión

3.1.4 Capítulo III “Resultados de la auditoría”

3.1.4.1 Análisis de cada uno de los componentes

3.1.5 Anexos

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

CAPITULO 3 APLICACIÓN DEL MODELO

3.1 Modelo Aplicado

Los aspectos más relevantes de la aplicación del modelo diseñado son:

1.- Organización Administrativa de la auditoría

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.

Determinación de los objetivos:

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.

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.

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

2.-Planeamiento

Estudio Preliminar:

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.

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.

Estudio general:

La evaluación de la estructura del control de gestión 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 indica la normativa interna de la entidad (indicado en narrativas). 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

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.

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 en otras cuentas para evaluar la gestión financiera referente a la razonabilidad de los saldos presentados.

El programa de auditoria que se elaboró para realizar la auditoria de Gestión incluyó actividades relacionadas a la áreas determinadas como críticas y adicionalmente se realizaron actividades en otras áreas como control adicional.

Estudio específico:

Las notas más relevantes de la auditoria son;

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 por la compañía:

- 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.

Gestión Operativa (Compra –Venta de Banano):

Planes u objetivos trazados 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.
- 3.- Comunicación final de resultados y acciones adoptadas por la organización.

Gestión financiera

➤ Mobiliario y Equipo

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.

➤ Cuentas por pagar

Al 31 de diciembre del 2003, las cuentas por pagar de la compañía estaban conformada principalmente por saldos por pagar a productores que representan liquidaciones de fruta por compra de banano pagaderas en plazo de 1 semana y no generan interés.

3.- Comunicación final de resultados y acciones adoptadas por la organización

La comunicación de resultados final se realizó mediante la entrega del informe de auditoria de gestión de acuerdo a los parámetros establecidos en modelo diseñado sobre el formato del informe, el cual fue discutido en su momento con la gerencia de Frutas S.A, haciendo conocer las observaciones y recomendaciones pertinentes en cada uno de sus puntos.

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 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 ésta 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 o entidad que la desee utilizar.

REFERENCIAS

- a) Weston J. Fred – Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1996, Mc Graw-Hill, México, páginas 43-112.

- b) 2003, Folleto de Auditoria Operacional, emitido por Ing. Alice Naranjo.
- c) Manual de Auditoria de Contraloria General del Estado.
- d) Normas ecuatorianas de contabilidad (NEC).
- e) www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/auditoria/smithp1/argentin/argentina/11.htm

Visto Bueno Director de Tesis: _____