



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Carrera de Contabilidad y Auditoría**

**Auditoría de gestión a la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. período 2016.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del**

**título de Contadora Pública Auditora.**

**Modalidad: Proyecto Integrador**

**Autoras:**

**María Mercedes Piedra Quizhpi**

**CI. 010558064-1**

**Diana Fabiola Uguña Beltrán**

**CI. 010599586-4**

**Director:**

**Econ. Teodoro Emiliano Cubero Abril**

**CI. 010146261-2**

**Cuenca – Ecuador**

**03/04/2019**



## RESUMEN

El presente proyecto integrador “Auditoría de gestión a la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. período 2016.”, se realizó con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con los que fueron utilizados los recursos materiales y financieros en las actividades diarias de la distribuidora.

El examen se aplicó a los siguientes componentes; ventas y créditos, logística de entrega y bodega dividido en tres capítulos.

**Primer capítulo:** Se aborda toda la conceptualización relacionada a la auditoría de la gestión.

**Segundo capítulo:** Se procedió a obtener información de la distribuidora.

**Tercer capítulo:** Se realizó la aplicación práctica de la auditoría que consta de cuatro fases: **Primera fase:** Planificación preliminar, el equipo de auditoría se familiarizo con las actividades de la distribuidora. La planificación específica, se realizó la evaluación preliminar del sistema de control. **Segunda fase:** La ejecución, se aplicó los programas de auditoría, se elabora los papeles de trabajo con el fin de obtener evidencia suficiente, competente y relevante que respaldan los hallazgos llegando a obtener como resultado un informe final. **Tercera fase:** Finalmente se procedió a comunicar los resultados en una conferencia. **Cuarta fase:** Seguimiento y monitoreo de las recomendaciones de la auditoría.

**Cuarto capítulo:** Emitimos conclusiones y recomendaciones sobre el presente proyecto integrador, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la empresa.

**Palabras Claves:** Auditoría. Gestión. Control interno. Planificación. Hallazgos.



## ABSTRACT

The present integrating project “Management audit to the Distributor Roceluma Cia.Ltda., period 2016”, was conducted with the sole purpose of evaluating the degree of efficiency, efficacy, and economy minded for the use of the material and financial resources in the daily activities of the distributor.

The exam was applied to the following components; sales and credits, delivery logistics, and warehouse divided in three chapters.

**Chapter One:** Every detail related to the conceptualization of the management audit is hereby approached.

**Chapter Two:** Information about the distributor was compiled.

**Chapter Three:** The practical enforcement of the auditing was held consisting of four stages: **First stage:** Preliminary planning; the auditing team became familiar with the activities of the distributor. Specific planning; the preliminary evaluation of the control system was executed. **Second stage:** Implementation; the auditing programs were conducted and the work documents are developed in order to acquire enough evidence, which is relevant and suitable, to support the findings that provide a final report as a result. **Third stage:** Finally, the results were notified during a conference. **Fourth stage:** The recommendations resulted from the audit are followed and monitored.

**Chapter Four:** Recommendations and conclusions are emitted on the present integrating project, as means to the end of contributing to the improvement of the company.

**Keywords:** Audit. Management. Internal control. Planning. Findings.

**ÍNDICE**

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
AGRADECIMIENTO .....	13
DEDICATORIA .....	14
DEDICATORIA .....	15
INTRODUCCIÓN .....	16
JUSTIFICACIÓN .....	16
PROBLEMA CENTRAL .....	17
OBJETIVO GENERAL .....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
DISEÑO METODOLÓGICO .....	18
CAPÍTULO I .....	19
FUNDAMENTO TEÓRICO .....	19
1.1 Introducción.....	19
1.2 Planificación Estratégica. ....	19
1.2.1 Etapas de la planificación estratégica .....	20
1.3 Balanced Scorecard. ....	22
1.3.1 Perspectivas del Balanced Scorecard. ....	23
1.3.1.1 Perspectiva Financiera.....	23
1.3.1.2 Perspectiva Clientes.....	23
1.3.1.3 Perspectiva Procesos Internos. ....	23
1.3.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. ....	23
1.4 Indicadores de Gestión. ....	23
1.4.1 Indicadores de Gestión .....	24
1.4.1.1 Características de los Indicadores de Gestión .....	25
1.4.1.2 Clasificación de los Indicadores de Gestión.....	25
Según el Manual de Auditoría de Gestión (2001) de la Contraloría General del Estado indica la siguiente clasificación de los indicadores de gestión.....	25
1.5 Control de Gestión.....	26
1.5.1 Funciones del control de gestión. ....	26
1.5.2 Instrumentos para evaluar el control de gestión: .....	26
1.5.3 Elementos de Gestión .....	27
1.6 Auditoría de Gestión.....	28
1.6.1 Definición de Auditoría de Gestión.....	28





1.6.2	Importancia.....	29
1.6.3	Características.....	30
1.6.4	Objetivos.....	31
1.6.5	Diferencia entre la auditoría financiera y auditoría de gestión.....	32
1.6.7	Riesgos de auditoría.....	32
1.6.6	Evaluación del riesgo de Auditoría .....	33
1.7	Técnicas de Auditoría.....	34
1.7.1	Concepto.....	34
1.7.2	Clasificación.....	35
1.7.3	Técnicas de auditoría asistidas por computador (TAAC) .....	37
1.8	Pruebas de auditoría.....	38
1.8.1	Concepto.....	38
1.9	Muestreo.....	41
1.9.1	Concepto.....	41
1.9.2	Objetivos de la aplicación del muestreo de auditoría.....	42
1.9.3	Métodos para definir la muestra .....	42
1.10	Evidencia y papeles de trabajo.....	43
1.10.1	Evidencia .....	43
1.10.1.1	Concepto de evidencia.....	43
1.10.1.2	Tipos de evidencia.....	44
1.10.1.3	Atributos de evidencia.....	44
1.10.2	Papeles de trabajo.....	45
1.10.2.1	Objetivos principales de los papeles de trabajo.....	46
1.10.2.2	Características de los Papeles de Trabajo.....	47
1.10.2.3	Contenido básico de los papeles de trabajo.....	47
1.10.2.4	Organización de los papeles de trabajo.....	48
1.10.2.5	Manejo o revisión de los papeles de trabajo.....	50
1.10.2.6	Índices y Referencias.....	51
1.11	Hallazgo de Auditoría.....	53
1.11.1	Atributos .....	54
1.12	Control Interno.....	54
1.12.1	Antecedentes.....	54
1.12.2	Definición.....	55
1.12.3	Objetivos.....	56



1.12.4	Importancia.....	56
1.12.5	Tipos de Control.....	57
1.12.6	Principios de Control Interno.....	58
1.12.7	Componentes del Control Interno.....	60
1.12.7.1	Ambiente de Control.....	61
1.12.7.2	Evaluación de Riesgos.....	62
1.12.7.3	Actividades de Control.....	62
1.12.7.4	Información y Comunicación.....	64
1.12.7.5	Monitoreo.....	65
1.12.8	Métodos de evaluación del Control Interno.....	67
1.12.8.1	Método Cuestionario.....	67
1.12.8.2	Método Narrativo o Descriptivo.....	68
1.12.8.3	Método gráfico o diagrama de flujo.....	68
1.13	Proceso Metodológico de Auditoría de la Auditoría de Gestión.....	69
1.13.1	Planificación.....	70
1.13.1.1	Planificación Preliminar.....	70
1.13.1.2	Planificación Específica.....	70
1.13.2	Ejecución.....	71
1.13.3	Comunicación de resultados.....	71
1.13.4	Seguimiento y Monitoreo.....	72
1.13.4.1	Monitoreo.....	72
1.13.4.2	Seguimiento.....	72
1.14	Informe de auditoría.....	73
1.14.1	Concepto.....	73
1.14.2	Características del informe de auditoría.....	73
1.14.3	Contenido del Informe.....	74
CAPÍTULO II.....		75
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.....		75
2.1	Introducción.....	75
2.2	Reseña histórica.....	75
2.3	Misión.....	76
2.4	Visión.....	76
2.5	Objetivos.....	76
2.6	POLÍTICAS.....	77



2.7 FODA .....	77
2.8 Estructura Orgánica. ....	79
2.9 Actividades. ....	79
2.10 Estructura Económica y Estructura Financiera. ....	80
2.10.1 Estructura financiera.....	80
2.10.2 Estructura económica .....	81
2. 11 Regulaciones.....	102
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>103</b>
<b>APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DISTRIBUIDORA ROCELUMA CÍA. LTDA. ....</b>	<b>103</b>
3.1 Introducción.....	103
3.2 Planificación Preliminar .....	104
3.2.1 Orden de trabajo provisional. ....	104
3.1.2 Programa de Planificación Preliminar .....	106
3.1.3 PAPELES DE TRABAJO DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR .....	108
3.1.4 REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR .....	123
3.2 Planificación Especifica .....	166
3.2.1 Orden de Trabajo Definitiva.....	166
3.2.2 Programa de Planificación Especifica. ....	168
3.3 Ejecución .....	214
3.3.1 Papeles de Trabajo.....	227
3.3.1.1 Componente Ventas y Crédito.....	227
3.3.1.2 Componente Logística de Entrega.....	254
3.3.1.3 Componente Bodega .....	272
3.4 Comunicación De Resultados.....	289
3.4.1 Informe De Auditoría .....	289
3.5 Seguimiento y Monitoreo .....	335
3.5.1 Cronograma para el Cumplimiento de las Recomendaciones .....	335
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>342</b>
4.1 Conclusiones.....	342
4.2 Recomendaciones .....	343
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>344</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>347</b>
<b>ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE .....</b>	<b>347</b>
<b>ENCUESTA DE COORDINACIÓN .....</b>	<b>349</b>



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Matriz FODA.....	21
Ilustración 2 Características de los Indicadores de Gestión .....	25
Ilustración 3 Instrumentos para evaluar el control de gestión .....	26
Ilustración 4 Elementos de Gestión .....	28
Ilustración 5 Atributos de los hallazgos .....	54
Ilustración 6 FODA Roceluma Cía. Ltda. ....	78
Ilustración 7 Organización Estructural de la Distribuidora Roceluma Cía. Ltda. ....	79
Ilustración 8 Participación de los Accionistas .....	81
Ilustración 9 Organización Estructural de la Distribuidora Roceluma Cía. Ltda. ....	108
Ilustración 10 Organización Estructural de la Distribuidora Roceluma Cía. Ltda. ....	127
Ilustración 11 Organización Estructural de la Distribuidora Roceluma Cía. Ltda. ....	207
Ilustración 12 FODA Roceluma Cía. Ltda. ....	208
Ilustración 13 Grado de satisfacción en la solución de problemas por parte de la distribuidora.....	245
Ilustración 14 Grado de satisfacción en la atención brindada por el agente vendedor. ....	246
Ilustración 15 Porcentaje de clientes que recomiendan los productos de la distribuidora .....	247
Ilustración 16 Sugerencia para mejorar la atención al cliente .....	248
Ilustración 17 Comunicación para confirmar el día .....	262
Ilustración 18 Comunicación para confirmar la hora de entrega.....	263
Ilustración 19 Comunicación oportuna en caso de retraso en la entrega de mercadería .....	264
Ilustración 20 El cliente comunica a los despachadores de la distribuidora donde deben colocar la mercadería.....	266
Ilustración 21 La distribuidora cumple en entregar la mercadería en el día y la hora acordada.....	267
Ilustración 7 Organización Estructural de la Distribuidora Roceluma Cía. Ltda. ....	299



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencia entre la Auditoría financiera y Auditoría de gestión. ....	32
Tabla 2 Niveles de Riesgo de Auditoría.....	34
Tabla 3 Clasificación de las técnicas de auditoría.....	35
Tabla 4 Resumen de las pruebas de auditoría.....	41
Tabla 5 Marcas de auditoría .....	52
Tabla 6 Principios de Control Interno .....	58
Tabla 7 Simbología del Flujograma .....	69
Tabla 8 Participación de Accionistas .....	80
Tabla 9 Participación de Accionistas .....	120
Tabla 10 Estructura Económica.....	129
Tabla 11 Participación de Accionistas.....	130
Tabla 12 Cuadro de calificación de riesgo .....	141
Tabla 13 Clasificación de Riesgos de la empresa Roceluma Cía. Ltda. ....	141
Tabla 14 Indicadores Financieros de la Empresa y del Sector .....	163
Tabla 15 Auditorías De Periodos Anteriores.....	165
Tabla 16 Participación de Accionistas.....	207
Tabla 17 Grado de satisfacción en la solución de problemas por parte de la distribuidora .....	244
Tabla 18 Grado de satisfacción en la atención recibida por parte del agente vendedor	245
Tabla 19 El cliente comunica a los despachadores de la distribuidora donde deben colocar la mercadería.....	265
Tabla 20 La distribuidora cumple en entregar la mercadería en el día y la hora acordada .....	266
Tabla 22 Estructura Económica.....	300
Tabla 23 Participación de Accionistas.....	300



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Yo, María Mercedes Piedra Quizhpi en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Auditoría de gestión a la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. período 2016", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 03 de abril de 2019

María Mercedes Piedra Quizhpi

C.I: 010558064-1



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Yo, Diana Fabiola Uguña Beltrán en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Auditoría de gestión a la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. período 2016", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 03 de abril de 2019

Diana Fabiola Uguña Beltrán

C.I.: 010599586-4



### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Yo, María Mercedes Piedra Quizhpi, autora del trabajo de titulación "Auditoría de gestión a la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. período 2016", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 03 de abril de 2019

A handwritten signature in blue ink, reading "María Mercedes Piedra Quizhpi", written over a horizontal line.

María Mercedes Piedra Quizhpi

C.I.: 010558064-1





### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Yo, Diana Fabiola Uguña Beltrán, autora del trabajo de titulación "Auditoría de gestión a la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. período 2016", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 03 de abril de 2019

A handwritten signature in blue ink that reads "Diana Uguña".

---

Diana Fabiola Uguña Beltrán

C.I.: 010599586-4



## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por permitirnos cumplir con esta nueva meta en nuestras vidas, que la hemos estado construyendo desde que iniciamos la universidad.

A nuestros profesores por sus enseñanzas durante el proceso de aprendizaje, especialmente a nuestro tutor el Econ. Teodoro Cubero Abril por su guía y apoyo para el desarrollo de este proyecto.

A la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda., por darnos la oportunidad de haber realizado este proyecto integrador.

A nuestras familias por ser nuestro apoyo incondicional durante el camino de nuestra preparación profesional y en el desarrollo de este proyecto integrador.

**María Mercedes y Diana**



## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios que me permitió llegar hasta este momento y por darme la salud para cumplir con mis metas; a mis padres por siempre apoyarme en todo momento y darme las fuerzas para seguir adelante; a mi hermano José Andrés quien siempre me dio sus palabras de aliento para seguir adelante; a mi hermana Cristina por su comprensión y por compartir mis desvelos.

A mis mejores amigas Ruddy, Yadira, Liss, por compartir conmigo muchos momentos felices y tristes y sobre todo por sus palabras de aliento.

A mi prima Ximena que siempre estuvo ahí para escucharme y darme los abrazos de oso y sus palabras de aliento.

A mi familia por siempre darme esas palabras de aliento y estar conmigo en todo momento.

**Diana Uguña**



## **DEDICATORIA**

Dedicó este trabajo de titulación a Dios por haberme permitido alcanzar esta meta. De igual manera dedicó esta tesis a mi mamá María Aurora Quizhpí Quizhpí, por ser un ejemplo de vida, por su constante trabajo y sacrificio para hacer de mí una persona de bien.

Y a mis hermanas, hermano y cuñado Guido Tenesaca por su apoyo incondicional de forma moral y económica durante los años de estudio de la carrera.

**Mercedes Piedra.**



## INTRODUCCIÓN

Auditoría de Gestión al ser un examen sistemático efectuado por un equipo multidisciplinario, con el fin de evaluar la gestión operativa de la empresa y determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía con los que fueron empleados los recursos humanos, materiales y financieros cuyo resultado final es el informe final que contiene hallazgos y recomendaciones. En el caso de Roceluma Cia. Ltda. al ser una empresa comercial está inmersa en un entorno cambiante ya sea por regulaciones dispuestas por los organismos competentes o por cambio en los gustos y preferencias de los clientes. Por tal motivo se ha visto necesario realizar este tipo de examen denominado “Auditoría de gestión a la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. período 2016”.

La Auditoría de Gestión permitirá identificar las debilidades o falencias existentes en los procesos de la distribuidora y las causas que motivaron esta situación con el fin de emitir recomendaciones que permitan a la empresa conseguir sus metas y objetivos, a su vez obtener rentabilidad y ser competente.

El presente trabajo de titulación tiene como propósito verificar el cumplimiento de las leyes en el territorio ecuatoriano y la normativa interna como: manuales, circulares, reglamentos de la empresa, de igual manera evidenciar si la distribuidora ha cumplido con las metas, planes y objetivos establecidos.

## JUSTIFICACIÓN

Roceluma Cia. Ltda. es una empresa familiar que nace en el 2008, siendo su actividad principal la distribución de productos de consumo masivo en la provincia del Azuay, y empaclado de arroz. La empresa cuenta con una planta secadora de arroz ubicada en el sector de Mayancela, sus instalaciones administrativas y bodega están localizadas en la Mariscal Lamar 2-59 y Manuel Vega. A pesar que la empresa ha crecido en los últimos



años con ventas anuales de 11.132.160,10 USD correspondiente al año 2016. En la empresa no se han realizado auditorías gestión, razón por la cual pretendemos realizar esta auditoría. Esto permite comprobar el cumplimiento de metas, objetivos y evaluar los riesgos que existen en la empresa, originados por situaciones tanto externas como internas que afectan el logro de sus objetivos. Y a la vez servirá como herramienta de gestión para la gerencia, que contribuya a lograr una administración efectiva. Del mismo modo se podrá identificar deficiencias en los procesos de las diferentes áreas de la distribuidora. Finalmente emitir recomendaciones contenidas en un informe final para que la administración tome las acciones correctivas necesarias.

### **PROBLEMA CENTRAL**

La Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. presenta un débil proceso de organización y no cuenta con un adecuado sistema de control interno en sus diferentes departamentos (Comercial, Financiero, Administrativo y Producción); lo que genera riesgos afectando directamente al objetivo general de la distribuidora que es mejorar su utilidad año tras año. El mismo que se ha visto reflejado en la disminución de sus ventas; por tal motivo el presente proyecto integrador permite establecer recomendaciones que contribuya a agregar valor a la distribuidora.

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. para determinar el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas y recomendar herramientas de gestión administrativas que permitan mejorar los procesos operativos con el fin de elevar los niveles de rentabilidad de la distribuidora.



## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar teóricamente el objetivo de estudio.
- Conocer las actividades que desarrolla la distribuidora.
- Realizar una Auditoría de Gestión con el objetivo de determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y emitir recomendaciones.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Tipo de investigación**

En el desarrollo de este proyecto integrador se aplicará una investigación tipo analítica, ya que procederá a la recolección de información que será analizada con el fin de determinar los procedimientos de auditoría. De igual manera se hará uso de investigación aplicativa, porque se pondrá en práctica conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera para determinar las falencias, con el fin de emitir recomendaciones que contribuyan a la mejora de la eficiencia, eficacia y economía de la distribuidora.

### **Método de investigación**

Para el desarrollo de este proyecto integrador se utilizará tanto el método inductivo como el deductivo, ya que se realizará un examen general a la distribuidora para luego enfocarnos en las áreas críticas, el mismo que está determinado de manera sistemática, y a su vez permite emitir una opinión profesional sobre las áreas auditadas de la distribuidora. Las técnicas e instrumentos utilizados en este proyecto integrador serán las siguientes: entrevistas, cuestionarios, observación y revisión de archivos de la distribuidora.



## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTO TEÓRICO

#### 1.1 Introducción

En este capítulo realizamos una descripción de los conceptos relacionados con la auditoría de gestión, cuál es su importancia, sus características y objetivos. Así también como la diferencia de auditoría financiera y auditoría de gestión y los tipos de riesgos que existen en una auditoría.

Igualmente damos a conocer las diferentes técnicas de auditoría realizadas durante la etapa de ejecución, la evidencia recopilada y la importancia del manejo de los papeles de trabajo en el proceso de auditoría.

Además, se da a conocer el control interno en su definición, sus objetivos, su importancia, los tipos de control y componentes.

Finalmente se explica el proceso metodológico de la auditoría que consiste en su planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento y monitoreo.

#### 1.2 Planificación Estratégica.

En el libro Administración Un Enfoque Basado en Competencia define la planificación estratégica como.

El proceso que se utiliza para diagnosticar los entornos internos y externos de la organización, decidir cuál será su visión y misión, plantear sus metas globales, crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011, pág. 215).



### 1.2.1 Etapas de la planificación estratégica

#### 1. Identificación de la misión, visión y los valores de la empresa.

La misión y la visión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Que queremos llegar a ser? respectivamente, bajo este contexto se define lo siguiente:

- a. **Misión:** Expresa el motivo, razón o propósito de la creación de la empresa, describe las actividades a las que se dedica la empresa constituyendo su razón de ser.
- b. **Visión:** Se refiere a lo que quiere llegar a ser la empresa en el futuro, refleja sus aspiraciones a través del tiempo y define el camino que debe seguir la empresa a largo plazo.
- c. **Valores:** Los valores son convicciones que rigen la vida de una persona u organización

#### 2. Análisis externo y análisis interno.

Es importante que toda organización realice un análisis de los factores externos e internos debido a que estos permiten seleccionar la mejor estrategia para el cumplimiento de sus objetivos.

- **Factores Externos:** Estos factores no son controlados por la empresa, pero afectan su desenvolvimiento en el mercado, dentro de este factor tenemos el entorno general que está compuesto por factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos, en este entorno se puede estudiar a través del análisis PEST.; también existen factores más cercanos al entorno de la empresa como son: los consumidores, la competencia. El resultado del análisis de los factores externos detectamos las oportunidades y amenazas.

- Factores Internos:** Son los factores que están dentro de la organización tales como: los procedimientos, las relaciones entre compañeros de trabajo, la comunicación dentro de la organización, el talento humano. El análisis de los factores internos permite identificar las fortalezas y debilidades.

Como resultado del análisis de los factores internos y externos se puede construir la matriz FODA. Esta es utilizada como una técnica de planificación.

### Ilustración 1 Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>		1. FORTALEZAS (F) 2. 3. 4. 5. Hacer lista de fortalezas 6. 7. 8. 9. 10.	1. DEBILIDADES (D) 2. 3. 4. 5. Hacer lista de debilidades 6. 7. 8. 9. 10.	
		1. OPORTUNIDADES (O) 2. 3. 4. 5. Hacer lista de oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. ESTRATEGIAS (FO) 2. 3. 4. 5. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. ESTRATEGIAS (DO) 2. 3. 4. 5. Minimizar debilidades aprovechando oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.
		1. AMENAZAS (A) 2. 3. 4. 5. Hacer lista de amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	1. ESTRATEGIAS (FA) 2. 3. 4. 5. Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	1. ESTRATEGIAS (DA) 2. 3. 4. 5. Minimizar las debilidades y evitar amenazas 6. 7. 8. 9. 10.

**Fuente:** (MALDONADO A. S., 2012)

- Establecimiento de objetivos a largo plazo:** Los objetivos, “son la expresión de lo que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, con el cumplimiento de la misión y la concreción de la visión” (García, 2008, pág. 61). Los objetivos son fundamentales para el éxito de la empresa, ya que permiten evaluar el desempeño del personal, definir prioridades, crean sinergia entre los niveles de la empresa. También son la base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Al establecer los objetivos se debe tener presente que sean desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.



4. **Formulación de las estrategias:** Las estrategias son una serie de acciones elegidas para el cumplimiento de las metas. Para la formulación de las estrategias se debe evaluar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que ayuden a cumplir con la misión, metas. Las estrategias seleccionadas deben ser viables.
5. **Elaboración del plan estratégico:** En esta fase se seleccionan las estrategias que ayuden al logro de los objetivos y esto debe quedar por escrito.
6. **Elaborar planes tácticos:** Estos planes ayudan a implementar los planes estratégicos, para que estos planes tengan éxito deben realizarlo dentro del presupuesto.
7. **Asignación de recursos:** Consiste en la asignación de presupuesto, talento humano, infraestructura y demás recursos para las diversas oportunidades de negocio actuales o futuras.
8. **Controlar y diagnosticar los resultados:** Se realiza con la finalidad de garantizar que se implementen los planes de acuerdo a lo establecido y de esta manera revisar y evaluar que se estén obteniendo los resultados deseados.

### 1.3 Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Robert S. Kaplan, 2000, pág. 14).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión porque traduce la misión y las estrategias en indicadores financieros y no financieros. El cuadro de Mando Integral uso cuatro perspectivas para medir la actuación de la organización.



### **1.3.1 Perspectivas del Balanced Scorecard.**

#### **1.3.1.1 Perspectiva Financiera.**

Esta perspectiva permite vincular los objetivos financieros con la estrategia de la empresa; los objetivos financieros según Kaplan y Norton se dividen en tres fases que son: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

#### **1.3.1.2 Perspectiva Clientes.**

Esta perspectiva se identifican los segmentos de los clientes y de mercado en los que compiten ya que estos serán fuentes de ingreso. Esta perspectiva da a conocer el nivel de satisfacción, fidelidad, retención de los clientes a través de indicadores.

#### **1.3.1.3 Perspectiva Procesos Internos.**

Esta perspectiva identifica los procesos internos críticos al momento de lograr los objetivos planteados. Se establecen indicadores para medir que se estén cumpliendo los procesos en los diferentes departamentos de una organización y que estos no impidan el cumplimiento de los procedimientos de los demás departamentos.

#### **1.3.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

Esta perspectiva desarrolla indicadores que impulsan el aprendizaje y el crecimiento, esto permitirá que se alcance con el objetivo de las perspectivas anteriores. En esta perspectiva se presentan tres variables que son: “Las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, motivación” (Robert S. Kaplan, 2000, pág. 140).

### **1.4 Indicadores de Gestión.**

**Indicador:** “Relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y tendencia de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados” (García, 2008, pág. 73).



Por lo tanto, mediante el uso de indicadores se puede medir el desempeño de una organización, sistema y sus niveles, individuo, costo y calidad de los insumos, efectividad de los procesos, la relevancia de los servicios o bienes producidos en relación con las necesidades.

Los auditores utilizan indicadores para hacer comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de recursos.

Los indicadores por su nivel de aplicación se dividen en:

- Estratégicos
- De gestión
- De servicio

#### **1.4.1 Indicadores de Gestión**

“Es una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso” (Jaramillo, 2003, pág. 1).

Además “Informan sobre los procesos y funciones claves, son utilizados en el proceso administrativo para facilitar el control de las operaciones, prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y verificar el logro de las metas” (Franklin, 2007, pág. 149).

El fin de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar el desempeño cuantitativo de cada área en base a los parámetros establecidos en relación con las metas.

### 1.4.1.1 Características de los Indicadores de Gestión

#### Ilustración 2 Características de los Indicadores de Gestión

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	Simplicidad
	Adecuación
	Participación de usuarios
	Utilidad
	Oportunidad

**Fuente:** (Jaramillo, 2003, pág. 3)

**Elaborado por:** Las autoras

### 1.4.1.2 Clasificación de los Indicadores de Gestión

Según el Manual de Auditoría de Gestión (2001) de la Contraloría General del Estado indica la siguiente clasificación de los indicadores de gestión.

- **Cuantitativos:** Valores o cifras producto de las operaciones.
- **Cualitativos:** Evalúa la planificación estratégica, además se debe tener en cuenta las diferentes amenazas y oportunidades del entorno organizacional.
- **De uso universal:** Se utiliza para medir la eficacia, eficiencia, las metas, objetivos y en general el cumplimiento de la misión.
- **Globales, funcionales y específicos:** Esta clase de indicadores se utiliza únicamente en el sector público. (pág. 84) .

En conclusión, en un examen de auditoría básicamente se utiliza los indicadores de gestión para determinar la relación del resultado obtenido con lo presupuestado. También



es probable que el auditor tenga que elaborar algunos indicadores que le permitan analizar los elementos que requiera para mejor su opinión profesional.

### **1.5 Control de Gestión.**

**Gestión:** “Se refiere al conjunto de acciones que se realizan en una empresa con el fin de conseguir los objetivos de la misma” (Lapuente, 2011, pág. 9).

**Control:** “Es el conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados” (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2001, pág. 24).

Por consiguiente, el control de gestión se define como: La evaluación de economía, eficiencia y eficacia de las empresas en marcha, el grado de cumplimiento de los objetivos generales establecidos por la empresa, a través de la evaluación de los procesos administrativos y la aplicación de indicadores de rentabilidad y desempeño.

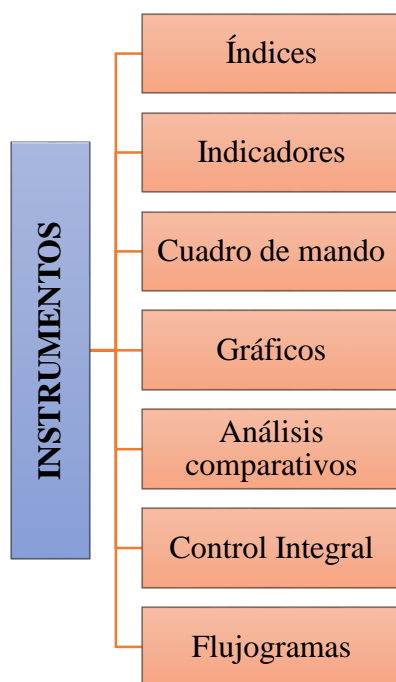
#### **1.5.1 Funciones del control de gestión.**

Según Javier Lapuente (2011) indica las funciones del control de gestión.

- **Función de planificación:** El control de gestión es el responsable de coordinar la preparación del presupuesto anual y de establecer algunos objetivos para cada área que sea coherente con el presupuesto de la compañía.
- **Función de control:** Seguimiento del cumplimiento de los objetivos por áreas.
- **Función de información:** Suministra información necesaria para la gestión a todos los niveles de la empresa. (pág. 14).

#### **1.5.2 Instrumentos para evaluar el control de gestión:**

##### **Ilustración 3 Instrumentos para evaluar el control de gestión**



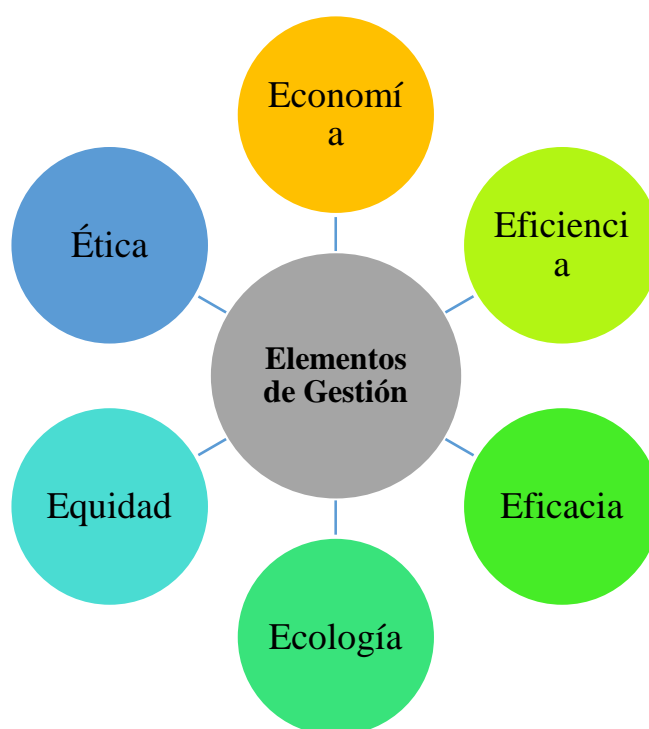
**Fuente:** (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2001, pág. 19)

**Elaborado por :** Las Autoras

### 1.5.3 Elementos de Gestión



#### Ilustración 4 Elementos de Gestión



**Fuente:** (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2001, pág. 20)

**Elaborado por:** Las autoras

En conclusión, la misión del control de gestión es planificar, organizar, medir y controlar la actividad de la empresa con el fin de garantizar la consecución de planes estratégicos y operativos.

### 1.6 Auditoría de Gestión.

#### 1.6.1 Definición de Auditoría de Gestión.

La auditoría de Gestión según Raúl García (2008) en su libro Auditoría de Gestión Conceptos y Métodos define que.

Es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de recomendaciones que al efecto se



formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado. (pág. 7).

Según el Manual de Auditoría de Gestión (2001) de la Contraloría General del Estado establece que.

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de económica, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y , el impacto socio-económico derivado se sus actividades. (pág. 36)

En conclusión, la Auditoría de Gestión es, un examen sistemático posterior a las operaciones administrativas de una organización, empresa o entidad, con el fin de verificar e incrementar la eficiencia, eficacia y economía. Este examen es realizado por un auditor independiente debido a que se emite un informe con conclusiones y recomendaciones que ayuden a mejorar los procedimientos dentro de una organización.

### **1.6.2 Importancia.**

La auditoría de gestión es importante, ya que permite a la gerencia comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, también ayuda a detectar problemas o falencias que se presentan en diferentes áreas, las causas que lo provocan y a través de las recomendaciones tomar medidas correctivas para mejorarlas.



Así también ayuda a la gerencia a incrementar las “E” dentro de la organización. Para un mejor entendimiento se definirá cada una de ellas:

Según Milton Maldonado (2001) en su libro Auditoría de Gestión define las cinco “E” como.

- **Eficiencia.** - Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.
- **Eficacia.** -Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- **Economía.** - Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.
- **Ética.** - Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de Conducta o ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad.
- **Ecología.** - Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. (pág. 16)

### 1.6.3 Características.

- a) **Es un examen**, debido a que a la auditoría se considera un proceso de estudio de actividades, cuentas, programas, sistemas, que incluye revisiones, evaluaciones, diagnósticos e investigaciones necesarias.



- b) **Es objetiva**, porque el auditor debe tener una madurez de juicio bajo la condición de que sea independiente de las actividades analizadas.
- c) **Es sistemática**, ya que sigue un debido proceso es decir debe estar planeada y programada, bajo una metodología claramente establecida y basada en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).
- d) **Es profesional**, el examen debe ser realizada por una persona con cualidades o atributos profesionales o personales.
- e) **Es posterior**, debido a que se examinan las actividades que fueron ejecutadas.
- f) **El producto final**, es un informe formal por escrito y comunicaciones verbales presentando la labor del auditor a la gerencia.

#### 1.6.4 Objetivos.

Los objetivos son los siguientes:

- Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de las entidades.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.
- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- Analizar el costo de la actividad y el correcto uso dado a los recursos aprobados. (García, 2008, pág. 8).

### 1.6.5 Diferencia entre la auditoría financiera y auditoría de gestión.

**Tabla 1 Diferencia entre la Auditoría financiera y Auditoría de gestión.**

<b>Auditoría Financiera</b>	<b>Auditoría de Gestión</b>
Los estados financieros son un fin.	Los estados financieros son un medio.
Tiene como objetivo emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros	Tiene como objetivo ayudar a la administración a aumentar su economía, eficiencia y eficacia.
El control interno está orientado a lograr estados financieros confiables en el marco legal.	Se evalúa el control interno en forma integral, relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos.
Participan principalmente profesionales del área económica.	Participan un equipo multidisciplinario
Las recomendaciones se orientan a mejoras en el sistema contable.	Las recomendaciones se orientan a erradicar las causas de las desviaciones y al logro de las metas y los objetivos de la organización.

**Fuente:** Auditoría de Gestión conceptos y métodos, 2008, pág. 9

**Elaborado por:** Las autoras

### 1.6.7 Riesgos de auditoría.

El riesgo de auditoría es “el riesgo de que el auditor exprese una opinión de una auditoría inapropiada cuando los estados financieros están representados de una manera errónea de importancia relativa” (INTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. , 2010, pág. 102).

Por lo tanto, el riesgo en auditoría es la probabilidad de que el auditor emita un informe equivocado debido a que no se supo detectar errores o irregularidades que se presentan durante el examen.



El riesgo en auditoría presenta diferentes categorías que son:

- **Riesgo inherente.** - Es la susceptibilidad de que las actividades económicas o las operaciones de la empresa tengan errores o irregularidades, independientemente de los sistemas de control que se lleven a cabo por parte de la administración. Por lo tanto, este riesgo está fuera de control del auditor.
- **Riesgo de control:** En este riesgo influye los sistemas de control interno que son implementados por la empresa, estos pueden llegar hacer ineficientes o inadecuados al momento de detectar errores o irregularidades.
- **Riesgo de detección:** Este riesgo es la probabilidad de que los procedimientos, técnicas o pruebas realizadas por el auditor durante el examen no detecten errores o irregularidades. Este error es responsabilidad del auditor, por lo tanto, el auditor debe asegurarse que los procedimientos sean los adecuados para que de esta manera se pueda emitir un informe que revela la realidad de la organización.

### 1.6.6 Evaluación del riesgo de Auditoría

“La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores riesgo se mide el riesgo presente en cada caso” (MALDONADO M. , 2001, pág. 51).

El nivel de riesgo de auditoría se mide en las siguientes categorías:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

**Nivel de riesgo mínimo:** Su componente es poco significativo, nulidad de factores de riesgo y escasa probabilidad de la ocurrencia de errores.



**Nivel de riesgo bajo:** Su componente es significativo, factores de riesgo poco importantes y probabilidad de ocurrencia de errores baja.

**Nivel de riesgo medio:** Su componente es claramente significativo, existen varios factores de riesgo y es posible que se presente errores.

**Nivel de riesgo alto:** Su componente es muy significativo, varios factores de riesgo importantes y una probabilidad de ocurrencia de errores.

La siguiente tabla presenta los niveles de riesgo de auditoría

**Tabla 2 Niveles de Riesgo de Auditoría**

<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Significatividad</b>	<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia de errores</b>
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos poco importantes	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

**Fuente:** Milton Maldonado página 52.

**Elaborado por:** Las autoras

## **1.7 Técnicas de Auditoría.**

### **1.7.1 Concepto.**

Las técnicas de auditoría, son métodos prácticos o procedimientos especiales que el auditor utiliza para conseguir la información necesaria y suficiente para poder emitir su informe.

### 1.7.2 Clasificación.

Las técnicas de auditoría se clasifican en:

**Tabla 3 Clasificación de las técnicas de auditoría**

Verificación	Técnicas
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo d) Revisión Selectiva
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación
Documental	a) Comparación b) Cálculo c) Computación
Física	a) Inspección
Otras técnicas	a) Certificación b) Declaración c) Conferencia

**Elaborado por:** Las autoras.

A continuación, se definirá cada una de las técnicas de auditoría.

**Comparación.** - Está técnica consiste en revisar si existen diferencias o similitudes entre las operaciones o transacciones realizadas y la normativa o practicas establecidas en la organización.

**Observación.** - Consiste en la revisión visual por parte del auditor durante la realización de una actividad para examinar aspectos físicos y documentos.

**Rastreo.** - Es el seguimiento que el auditor realiza al proceso de una operación o una actividad desde su inicio hasta su fin con el objetivo de evaluar su ejecución.

**Revisión Selectiva.** – Consiste en una revisión rápida de las operaciones de la empresa con la finalidad de separar y analizar los aspectos que requieren de una atención especial durante la auditoría.





**Indagación.** -Está técnica consiste en averiguar información verbal mediante conversaciones con personal de la empresa auditada y con terceros sobre las operaciones o aspectos no documentados.

**Entrevista.** - Las entrevistas se realiza al personal de la empresa y a terceros, la información obtenida requiere posteriormente ser confirmada y documentada.

**Encuesta.** -Las encuestas se realizan con la finalidad de recibir información por parte del personal de la empresa y de terceros mediante el uso de cuestionarios mismo que después son tabulados.

**Análisis.** -Está técnica consiste en descomponer los elementos de una operación o actividad con el propósito de realizar una evaluación crítica y minuciosa para determinar los aspectos que pueden afectar a la empresa de una manera significativa.

**Conciliación.** -Está técnica consiste en comprobar información de dos conjuntos de datos separados e independientes pero relacionados entre sí con el objetivo de establecer su semejanza o igualdad, y de esta manera determinar la validez y autenticidad de los registros e informes.

**Confirmación.** -Está técnica consiste en obtener información de manera escrita por parte del personal o de terceras personas con el fin comprobar si los registros o documentos sobre una operación tienen validez.

**Comprobación.** -Está técnica consiste en verificar que la documentación que respalda las operaciones de la empresa tenga autoridad, legalidad, derecho, propiedad y veracidad.

**Cálculo.** -Está técnica consiste en verificar que la documentación que respalda las operaciones como informes, presupuestos, comprobantes y contratos tenga exactitud aritmética.



**Computación.** - Está técnica consiste en verificar que los documentos, datos o hechos generados por el computador y el software estén conforme a los reglamentos de la empresa.

**Inspección.** -Está técnica consiste aplicar el examen físico y ocular de obras, documentos, bienes, dinero, con el objetivo de asegurar su existencia y autenticidad. Para la aplicación de esta técnica se utiliza la combinación de otras técnicas.

**Certificación.** - Está técnica se utiliza para la obtención de información escrita de una autoridad competente.

**Declaración.** -Es rendir un testimonio, presentar testigos o presentar información ante la autoridad competente.

**Conferencia.** - Es donde el auditor da a conocer los resultados preliminares del examen.

### 1.7.3 Técnicas de auditoría asistidas por computador (TAAC)

“Son técnicas utilizadas por los auditores, usando el computador como instrumento para recolectar y analizar datos necesarios para la auditoría” (Duque & Arias, 2013, pág. 101).

Los procedimientos de auditoría son efectuados mediante el uso de tecnología computarizada, por lo general en volúmenes grandes de datos, para identificar, extraer y resumir las partidas en base a características específicas.

Las TAAC son utilizadas para procedimientos tales como:

- Pruebas de detalles de transacciones y saldos.
- Procedimientos de revisión analítica.
- Pruebas de controles generales como: procedimientos de acceso a programas o el uso de software de comparación de códigos para verificar que la versión del programa en uso sea la probada por la administración.



- Muestreo de programas para extraer datos para pruebas de auditoría.
- Pruebas de control de aplicación, por ejemplo, pruebas de funcionamiento de un control programado.
- Rehacer cálculos por los sistemas de contabilidad de la empresa.
- Cruce de registros de múltiples fuentes de datos. (Equipo de Auditoría, 2016).

## 1.8 Pruebas de auditoría.

### 1.8.1 Concepto

La prueba de auditoría son los métodos utilizados por el auditor para establecer la veracidad o no de una hecho, proceso o actividad. Sirven para obtener evidencias suficientes y competentes que sustentan los hallazgos de auditoría y estos se archivan en los papeles de trabajo del auditor.

Las pruebas aplicadas en la fase de ejecución se clasifican en:

**Pruebas de cumplimiento.** - Consisten en confirmar el conocimiento previo que tiene el auditor de los métodos de control de la empresa, con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para el funcionamiento del sistema de control interno, como resultado se obtiene evidencia de auditoría del flujo de la documentación y controles inherentes. Dentro de estas pruebas se puede hacer uso de técnicas tales como: entrevistas, encuestas, cuestionarios, indagación, observación, rastreo, inspección documental y otras técnicas de auditoría.

**Pruebas Sustantivas.** -: Permite determinar la razonabilidad de las transacciones y los saldos expresados en los estados financieros, a su vez proporcionan evidencia directa para su validez que es analizada mediante el uso de las siguientes técnicas: inspección física,



confirmación, observación, rastreo, inspección documental, cálculo, examen físico y comparación.

**Procedimientos Analíticos.** -Una vez recopilada la información mediante la aplicación de las pruebas de cumplimiento y sustantivas, estas deberán ser examinadas y evaluadas a fondo con el fin de identificar falencias y deducir desviaciones en los procesos de las áreas auditadas y establecer los hallazgos de auditoría. Dentro de estos procedimientos se utilizan técnicas que están relacionadas con herramientas empleadas por el administrador, mismas que se menciona a continuación:

- **Benchmarking.** - Consiste en comparar el desempeño de una empresa líder del sector con la empresa auditada, para conseguir motivar una verificación de los procesos, prácticas y procedimientos, relevantes para el negocio. También permite al auditor desarrollar criterios e identificar mejoras potenciales en las operaciones, a su vez sirve como evidencia de auditoría competente, debido a que se logra obtener información objetiva fuera de la empresa y dar mayor credibilidad a las recomendaciones.
- **Análisis comparativo usando índices e indicadores.** - Esta técnica compara valores reales encontrados con los esperados, para calificar un hallazgo de auditoría, con el fin de detectar las causas y efectos, e identificar un cambio significativo, como resultado del análisis el desempeño histórico de la propia empresa en relación a indicadores de empresas de las mismas características y definir el grado con el cual se satisface los criterios.
- **Análisis Estadístico.** - “Ayuda decidir si una variable de ejecución satisface un criterio de auditoría o para interpretar distribuciones de probabilidad con el fin de evaluar riesgos o determinar tendencias. Además, para evaluar si una muestra de datos es representativa de la población” (García, 2008, pág. 34).



- **Análisis de Regresión.** – Según Raúl García (2008) en su libro Auditoría de Gestión Conceptos y Métodos dice que.

Implica revisar el comportamiento histórico de una situación, mediante la desagregación en el tiempo del comportamiento de las variables que lo componen. Sirven para probar una relación que se supone existente, para identificar y evaluar valores inusuales o extremos (desviaciones) que se ajustan a la relación regular entre dos variables para hacer predicciones o proyecciones a partir de una relación observada que se ha dado en el pasado, y para construir modelos de las operaciones de la entidad auditada. (pág. 34).

- **Análisis Costo Beneficio.** – Según Raúl García (2008) en su libro Auditoría de Gestión Conceptos y Métodos dice que.

Sirve para tener certeza de que un análisis realizado por el equipo auditor. Se basa en la comparación de costos y beneficios cuando ambos son conocidos o pueden ser razonablemente estimados; y la comparación de costos alternativos cuando los beneficios pueden ser asumidos como invariables. (pág. 34).

- **Simuladores y Modelos.** -Dentro de esta técnica se diseñan modelos lógicos hipotéticos donde se establece un criterio, de lo que debe ser los procesos y productos sobre los aspectos evaluados.
- **Mapeo de flujo de trabajo y de comunicación.** - Como su nombre lo indica en esta técnica se realiza un mapa de los procesos que se desarrollan, verificando puntos críticos, cuellos de botella, toma de decisiones, áreas de gastos, canales de comunicación y demás aspectos importantes que podrían presentarse riesgos de auditoría. Además, permite obtener un control, donde se profundiza una empresa

o un modelo, enfatizando puntos clave de control, donde se profundiza la aplicación de pruebas de auditoría.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las técnicas aplicadas dentro de las pruebas de auditoría:

**Tabla 4 Resumen de las pruebas de auditoría**

Pruebas de Cumplimiento	Pruebas Sustantivas	Procedimientos Analíticos
Entrevistas	Inspección Física	Benchmarking
Encuestas	Confirmación	Análisis comparativo usando
Indagación	Observación	índices e indicadores
Observación	Rastreo	Análisis estadístico
Rastreo	Inspección	Análisis de Regresión
Inspección Documental	Cálculo	Análisis Costo Beneficio
	Comparación	Simuladores y modelos
		Mapeo de flujo de trabajo y comunicación

**Elaborado por:** Las autoras.

## 1.9 Muestreo.

### 1.9.1 Concepto

El Manual de Auditoría de Gestión (2001) de la Contraloría General del Estado define al muestreo como.

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



que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo. (pág. 63).

### 1.9.2 Objetivos de la aplicación del muestreo de auditoría

- “Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecido.
- Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que incluyen en los registros y controles” (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2001, pág. 64).

Para definir el tamaño y la estructura de la muestra, se debe tomar en cuenta aspectos como: factores de riesgo, objetivos del examen, naturaleza de la población y los métodos de muestreo y selección. Adicionalmente se debe considerar el riesgo muestral.

El riesgo del muestreo está presente en la posibilidad, de que la conclusión obtenida sea diferente si se hubiera aplicado los procedimientos auditoría a toda la población. Por lo tanto, el nivel de riesgo que está dispuesto a aceptar el auditor afecta al tamaño de la muestra, razón por la cual se debe considerar los riesgos de auditoría; riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

### 1.9.3 Métodos para definir la muestra

Los métodos más utilizados por los auditores para definir la muestra son:

**Muestreo no Estadístico.** - Consiste en seleccionar operaciones de una población, para obtener una muestra determinada en base al juicio del auditor, en función a su experiencia profesional, habilidad y conocimientos. Motivo por el cual su naturaleza es de carácter subjetivo.



La aplicación de este método se justifica porque resulta más simple y por su bajo costo. De igual manera es aconsejable su uso en universos reducidos y heterogéneos.

En resumen, cuando se emplea este método, para seleccionar cualquier tipo de muestra se debe tomar en cuenta la siguiente “partidas de mayor monto, aquellas sobre las cuales el auditor tenga alguna sospecha de error, aquellas transacciones con monto pequeño, pero que pueden tener mucho movimiento y las partidas sin movimiento” (CUBERO, 2009, pág. 90).

**Muestreo Estadístico.** – Según el Manual de Auditoría de Gestión (2001) Contraloría General del Estado define que.

Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Esta muestra ayuda al auditor a diseñar una muestra eficiente, medir la eficacia de la evidencia comprobatoria obtenida y evaluar los resultados de la muestra. (pág. 65).

## **1.10 Evidencia y papeles de trabajo.**

### **1.10.1 Evidencia**

#### **1.10.1.1 Concepto de evidencia.**

La evidencia es la información o hechos que el auditor utiliza para comprobar que las actividades que se examinan se desarrollen de acuerdo a lo establecido por la gerencia o por organismos de control. La evidencia obtenida es usada como soporte de auditoría y ayuda al auditor al momento de emitir las conclusiones y recomendaciones.





### 1.10.1.2 Tipos de evidencia.

Existen diferentes tipos de evidencia que soportan las conclusiones y recomendaciones del auditor, se clasifican de la siguiente manera.

- **Evidencia física.** – Se obtiene a través de una observación directa y una inspección de documentación, registros y actividades, por ejemplo; verificación física de activos, observación de procesos y procedimientos, verificación física del efectivo,
- **Evidencia Testimonial.** - Se obtiene por medio de declaraciones o entrevistas ya sean orales o escritas, además pueden gravarse conversaciones del tema tratado, con la finalidad de comprobar que un hecho sea realidad y posteriormente con documentos.
- **Evidencia documentada.** - Son los documentos que se obtienen de fuentes externas o internas. Por ejemplo; manuales, archivos, reportes, instrucciones, contratos, facturas, presupuestos, políticas y procedimientos internos.
- **Evidencia analítica.** - Es una evidencia construida por él auditor, es decir, análisis y comparaciones de cálculos, indicadores, disposiciones legales.

### 1.10.1.3 Atributos de evidencia.

La credibilidad de la evidencia está determinada por los siguientes atributos:

- **Relevancia.** - Es la relación que existe entre la evidencia y su uso, además es evidencia significativa si está relacionada con el hallazgo y los objetivos de auditoría.
- **Competencia.** - La evidencia se considera competente si está conforme a la realidad; es decir si es válida. Para que la evidencia sea competente debe provenir de una fuente confiable. Los procedimientos de auditoría determinan si la



evidencia es competente, ya que solo se puede mejorar la competencia si se escogen procedimientos de auditoría de mayor calidad de más de las cinco características de las evidencias competentes:

- “Independencia de quien suministra la evidencia.
  - Eficacia de la estructura del control interno.
  - Conocimiento directo del auditor.
  - Preparación de la persona que suministra la información.
  - Objetividad de la evidencia” (CUBERO, 2009, pág. 106).
- **Suficiencia.** - Consiste en la cantidad de evidencia necesaria para emitir una opinión de un objetivo de auditoría deben plantearse si tienen suficiente evidencia para convencer a terceros de la autenticidad de los hallazgos de auditoría.
  - **Oportunidad.** - Se refiere al momento que son recopiladas las evidencias o al periodo que abarca la auditoría. Por lo general la evidencia obtenida debe ser actual para que sea tomada como base de recomendaciones y conclusiones del examen.

La credibilidad de la evidencia está dada por la combinación de la relevancia, competencia, suficiencia y oportunidad.

### 1.10.2 Papeles de trabajo.

Una vez recopilada la evidencia de auditoría debe quedar documentada en los papeles de trabajo. Los mismos que se definen como un conjunto de documentos, células o piezas electrónicas elaboradas u obtenidas por el auditor como resultado de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, en las cuales está plasmada la evidencia recopilada por el auditor, que sirve como respaldo del trabajo realizado, opiniones, hallazgos y las recomendaciones presentadas en los informes.



También se considera como papeles de trabajo aquellas piezas documentales o electrónicas que no han sido preparadas por el auditor.

Por lo tanto, los papeles de trabajo son registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos aplicados como de las comprobaciones realizadas a la información obtenida y de las conclusiones a las que llegó el auditor en relación a su examen; incluye prácticas de auditoría tales como “ programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la empresa o de terceros, cartas de confirmación, manifestaciones de clientes, extractos de documentos de la empresa y comentarios preparados u obtenidos por el auditor” (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2001, pág. 72).

#### **1.10.2.1 Objetivos principales de los papeles de trabajo.**

Según el Eco. Teodoro Cubero (2009) en su Manual Específico de Auditoría de Gestión indique los objetivos de los papeles de trabajo que son los siguientes.

1. Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de auditoría.
2. Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
3. Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, de conformidad de las NAGA.
4. Acumular evidencias tanto de los procedimientos de auditoría como de las muestras seleccionadas que permiten al auditor formarse una opinión de la gestión de la entidad.
5. Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.



6. Constituir un elemento importante de consulta para la programación de futuros exámenes.

7. Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor.

Los papeles de trabajo preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor posibilitado como elementos de juicio en acciones en su contra. (pág. 113).

### **1.10.2.2 Características de los Papeles de Trabajo.**

- Proporcionar sustento al programa de auditoría.
- Deben estar firmados por sus autores y fechadas.
- Contener índices y referencias cruzadas relacionadas con el programa de auditoría.
- Deben ser supervisados por el coordinador del equipo de auditoría.
- Ser completos y preciosos para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Deben elaborarse en forma nítida, clara, concisa y precisa.
- Son propiedad del equipo de auditoría, quienes tomarán medidas necesarias para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Ser comprensibles sin explicaciones orales.

### **1.10.2.3 Contenido básico de los papeles de trabajo.**

Según el Eco. Teodoro Cubero (2009) en su Manual Específico de Auditoría de Gestión señala que los contenidos de los papeles de trabajo son.

- Nombre de la entidad, programa, área, unidad administrativa, rubro o actividad examinada, de acuerdo con los componentes determinados en la planificación.



- Título o propósito del papel de trabajo.
- Índice de identificación y ordenamiento.
- Fecha de aplicación del o de los procedimientos de auditoría.
- Referencia al procedimiento del programa de auditoría o la explicación del objetivo del papel de trabajo.
- Descripción concisa de la labor realizada y de los resultados alcanzados.
- Fuentes de información utilizadas, como archivos, registros, informes o funcionarios que proporcionaron los datos. |
- Base de selección de la muestra verificada, en los casos aplicables.
- Referencia cruzada de datos importantes entre papeles de trabajo.
- Conclusión o conclusiones a las que llegaron, si corresponde.
- Rúbrica e iniciales de la persona que lo preparo y la fecha de conclusión.
- Evidencia de la revisión efectuada por el jefe de equipo y el supervisor.

(págs. 114, 115).

#### 1.10.2.4 Organización de los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo deben estar ordenados de manera sistemática en dos tipos de archivos:

- **Archivo Corriente:** Contiene información de interés para el auditor y para futuras auditorías. Su propósito es recordar al auditor operaciones, actividades o hechos de periodos anteriores y servir de fuente de información de las auditorías



realizadas para los nuevos auditores. Este archivo contiene la siguiente información que varía de acuerdo a cada empresa:

- Escritura de constitución.
- Reglamentos internos.
- Plan de cuentas.
- Manual de contabilidad.
- Estados financieros.
- Políticas contables.
- Informe de auditoría interna y externa.
- Libro de actas.
- Disposiciones generales como el código de trabajo.
- Planificación estratégica.
- Estudios FODA.
- Plan de presupuesto.
- **Archivo permanente:** Guarda los papeles de trabajo correspondiente al período auditado. La cantidad de legajos o carpetas varía de acuerdo a cada auditoría, y se divide en dos partes, una parte con información general y la otra con documentación específica por componente. Su contenido estará relacionado con cada auditoría.
  - Papeles de trabajo obtenidos durante el proceso de auditoría.



- Carta de compromiso.
- Matriz de calificación de riesgos.
- Carta del informe del control interno.
- Proceso del programa de auditoría.

#### **1.10.2.5 Manejo o revisión de los papeles de trabajo.**

Los papeles de trabajo son el resultado de la auditoría realizada y son de propiedad de la unidad de auditoría interna o de los auditores externos. Todos los documentos concernientes a los papeles de trabajo se guardan por un lapso de tiempo establecido por el organismo pertinente.

Como último paso en el tratamiento de los papeles de trabajo es la revisión para comprobar lo siguiente:

- Para evaluar el desempeño del personal.
- Para asegurarse que la auditoría satisface los estándares de desempeño establecidos.
- Para contrarrestar cualquier perjuicio del criterio de los auditores.

La revisión antes mencionada debe ser realizada por el auditor coordinador, debido a que es miembro del grupo experimentado que conoce los aspectos singulares de la auditoría.

En el caso de auditorías muy complejas, el conjunto de papeles de trabajo podrá ser revisados por un auditor de mayor jerarquía que no haya participado en la auditoría. Esta revisión permite garantizar el control de calidad de esta fase de auditoría y a su vez comprobar que el desarrollo de la auditoría fue el correcto, y si la evidencia recopilada



por el equipo justifica las conclusiones a las que se llegó sobre las actividades examinadas.

Finalmente, el equipo de auditoría debe revisar la organización de la evidencia con el fin de verificar que esté adecuadamente codificada, referenciada y archivada en los legajos correspondientes.

### **1.10.2.6 Índices y Referencias**

Es importante que los papeles de trabajo contengan índices, que pueden ser anotados en el curso al terminar la auditoría. Por lo tanto, se debe definir los códigos a utilizarse en los archivos como en los papeles de trabajo, considerando su clase y tipos respectivamente.

Es importante que los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas, indicando que están relacionados entre sí, con el propósito de mostrar en forma objetiva la relación entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de los índices y referencias pueden ser de tres tipos: alfabética, numérica y alfanumérica. Es recomendable aplicar para el archivo permanente índices numéricos y para los archivos corrientes alfabéticos y alfanuméricos.

### **Marcas de auditoría.**

Son conocidos como claves de auditoría, signos o símbolos convencionales, utilizados por el auditor para identificar el tipo de procedimientos o pruebas ejecutadas durante el examen.





Por lo general los auditores trabajan sobre documentos recibidos de la entidad, de terceros y los elaborados por él, por lo cual no puede dejar constancia descriptiva de la tarea realizada ya que implicaría realizar trabajo innecesario. Las marcas de auditoría pueden ser de dos clases: de significado uniforme y con distinto significado según el criterio de auditor. Las marcas de auditoría deben ser escritas con lápiz de color rojo.

**Tabla 5 Marcas de auditoría**

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
√	Comprobado
S	Documentación sustentatoria.
^	Transacción rastreada
Σ	Comprobado sumas
Δ	Reejecución de cálculos
α	Verificación posterior
C	Circularizado
☉	Confirmado, respuesta afirmativa
☾	Confirmado, respuesta negativa
∅	Inspección física
*	Observado
↔	Conciliado
N	No autorizado
«	Pendiente de registro



!	Amerita una aclaración
?	Pendiente, no se obtuvo información

**Fuente:** Apuntes de clases, “Auditoría de Gestión I”, Ing. Genaro Peña.

**Elaborado por:** Las autoras

### 1.11 Hallazgo de Auditoría

Según Raúl García (2008) en su libro Auditoría de Gestión Conceptos y Métodos define a los hallazgos de auditoría como.

Se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determina por medio de la aplicación de procedimientos de auditoría en las áreas críticas examinadas; que, además se encuentre estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y, obviamente, sea de interés para la organización auditada. (pág. 87).

### 1.11.1 Atributos

#### Ilustración 5 Atributos de los hallazgos

<b>Condición</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son las situaciones deficientes encontradas por el auditor, en relación con los criterios.</li></ul>
<b>Criterio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición.</li></ul>
<b>Causa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es la razón a razones por las cuales se presenta una condición, es decir el porque no se cumple con el criterio.</li></ul>
<b>Efecto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son los resultados negativos, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio.</li></ul>

**Fuente:** (García, 2008, págs. 89,90)

**Elaborado por:** Las autoras

### 1.12 Control Interno.

#### 1.12.1 Antecedentes.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) o en sus siglas COSO, se funda en 1985 por 5 organizaciones de los Estados Unidos con la finalidad de “proporcionar liderazgo pensado en tres interrelacionados: gestión de riesgos empresariales (ERM), control interno y disuasión del fraude” (Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2018).

En 1992, se publica el Marco Integrado del Control Interno, conocido como COSO I, este se utiliza como base para que las empresas puedan valorar sus sistemas de control interno. El COSO I está integrado por 5 componentes que son; ambiente de control, evaluación



de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión.

En el 2004, se publica el Enterprise Risk Management (Gestión de Riesgos Empresariales) o sus siglas ERM, también conocido como COSO II o COSO ERM. El COSO ERM ayuda a que las empresas identifiquen los eventos que pueden generar riesgos y gestionar dichos riesgos. El COSO ERM está compuesto por 8 componentes que son: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

En el 2013, se publicó en el Marco Integrado de Control interno (COSO III), en el cual se mantiene la definición de control interno, los 5 componentes y sus tres objetivos de control. En esta actualización COSO agrega 17 principios de control relacionados a cada componente y puntos de interés relevantes para cada principio.

### **1.12.2 Definición.**

“Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commission” ha definido lo siguiente.

Es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2013, pág. 3).

En conclusión, control interno es un conjunto de reglamentos, normas, acciones, políticas y procedimientos que rigen las operaciones o actividades de una empresa, ejecutadas por



el personal y por los directivos de la empresa, con la finalidad de salvaguardar los activos, prevenir y detectar fraudes a tiempo. Y de esta manera lograr el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. Cabe recalcar que el control interno es un medio y no un fin.

### 1.12.3 Objetivos.

El control interno establece tres objetivos fundamentales de acuerdo a las siguientes categorías:

- **Objetivos operacionales.** - Relacionados con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- **Objetivos de Cumplimiento.** –“Relacionados con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables” (MANTILLA, 2005, pág. 17).
- **Objetivos de información.** –“Hace referencia a la información financiera y no financiera, interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de propia entidad” (Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2013, pág. 3).

### 1.12.4 Importancia.

Hoy en día es muy importante que una empresa tenga un sistema de control interno y que este sea adecuado para el tamaño y actividad de la empresa.

El sistema de control interno ayuda a una empresa aumentar la eficiencia y eficacia logrando que se vuelva competitiva dentro del sector en el que se desarrolla. También, permite proteger los recursos de la empresa y optimizar la utilización de los mismos.

Un adecuado sistema de control interno permite crear mecanismos para detectar y prevenir desviaciones o fraudes que afecten el desarrollo normal de las actividades. De igual manera, el control interno ayuda a disminuir los riesgos ya sean por factores interno



o externos de la empresa. Por lo tanto, permite alcanzar una adecuada gestión financiera, administrativa y legal.

Un buen control interno no perjudica el sistema de comunicación interno como externo sino todo lo contrario permite mejorar el sistema de comunicación y ayuda a la toma de decisiones.

### 1.12.5 Tipos de Control.

#### a) Por la función:

- **Control Administrativo.** – Es aquel control que ayuda a detectar desviaciones en los procesos que facilitan el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la gerencia.
- **Control Financiero.** – Este control está orientado a las operaciones de carácter monetario, y en consecuencia deben ser controlados de manera adecuada, dado que, con la información monetaria se preparan los estados financieros que ayudan a la toma de decisiones por parte de la gerencia ya que muestran la realidad económica de la empresa.

#### b) Por la ubicación:

- **Control Interno.** – Es aquel control establecido y realizado por la misma empresa con la finalidad de cumplir con sus objetivos y metas propuestas.
- **Control Externo.** – También llamado control independiente, es aquel que es realizado por una entidad diferente a la empresa, esta entidad da recomendaciones para mejorar el sistema de control interno de la empresa.

#### c) Por la acción:

- **Control Previo.** - Es aquel que se realiza con el propósito de prevenir fallas o desviaciones; es decir es un control que se realiza antes de que se autorice algún proyecto, se efectúe una actividad o surta efecto un acto



administrativo, esto permite verificar la legalidad de los documentos y el cumplimiento de normas y reglamentos establecidos por la empresa.

- **Control Concurrente.** -Es aquel control que se lleva a cabo mientras se está realizando un acto administrativo o una actividad, y detectar a tiempo los problemas que se presenten con la finalidad de corregirlos.
- **Control Posterior.** – Es aquel que se practica después de que se realizó un acto administrativo o una actividad, con la finalidad de determinar si existen desviaciones que no fueron detectadas en el control concurrente. Este tipo de control se realiza en las diferentes auditorías.

### 1.12.6 Principios de Control Interno.

Los principios de control interno según el resumen ejecutivo del Control Interno-Marco Integrado son los siguientes:

**Tabla 6 Principios de Control Interno**

<b>Componentes</b>	<b>Principios</b>
<b>Entorno de Control</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La organización muestra compromiso con la integridad y los valores éticos.</li><li>• El consejo de administración muestra independencia de la dirección y ejerce supervisión del desempeño del sistema de control interno.</li><li>• La dirección establece, con la supervisión del consejo las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de objetivos.</li><li>• La organización muestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de</li></ul>



	<p>la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.</li></ul>
<b>Evaluación de Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.</li><li>• La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como la base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.</li><li>• La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de objetivos.</li><li>• La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.</li></ul>
<b>Actividades de Control</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</li><li>• La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.</li><li>• La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.</li></ul>





<b>Información y Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La organización obtiene y genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</li><li>• La organización comunica la información internamente, incluido los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.</li><li>• La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno.</li></ul>
<b>Supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.</li><li>• La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.</li></ul>

**Fuente:** (Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2013)

**Elaborado por:** Las autoras

### 1.12.7 Componentes del Control Interno.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Estos componentes son los siguientes:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos

- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo o Supervisión

La interacción entre los componentes da como resultado un control interno multidireccional repetitivo y permanente, ya que un componente influye en los demás conformando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

El control interno difiere en cada organización porque depende de su tamaño, cultura y filosofía administrativa, su sistema se percibe muy diferente al de otra. Las organizaciones necesitan de los componentes para mantener un control sobre sus actividades.

#### **1.12.7.1 Ambiente de Control.**

El ambiente de control, es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base de los demás componentes e influencia en la manera como se estructuran las actividades de la empresa, se establece objetivos, se valoran los riesgos, se asigna la autoridad y responsabilidad, se organiza y desarrolla el personal, se comparte y comunica los valores y creencias proporcionando disciplina y estructura. El ambiente de control está influenciado por la historia y la cultura de la entidad. Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, e inculcan actividades de integridad y conciencia de control por toda la empresa, establecen políticas y procedimientos apropiados como un código de conducta escrito con el fin de promover la participación de valores y el trabajo en equipo, y que el personal tome conciencia de la importancia del control, y a su vez lograr los objetivos de la entidad.



### **1.12.7.2 Evaluación de Riesgos.**

El riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos.

La evaluación de riesgos es un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos relevantes a la consecución de objetivos. Estos riesgos deben evaluarse en base a niveles establecidos de tolerancia, con el fin de ser gestionados. Como un requisito previo a la evaluación de riesgos, la administración debe establecer objetivos, que permita identificar riesgos y tomar acciones correctivas necesarias para administrarlos.

Dentro de la evaluación de riesgos también es importante que la administración tome en cuenta el impacto dado por condiciones cambiantes en el entorno externo e interno de la entidad, provocando que el control interno no sea efectivo. Por esta razón es necesario establecer mecanismos para identificar y tratar especialmente los riesgos asociados al cambio.

### **1.12.7.3 Actividades de Control.**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. (MANTILLA, 2005, pág. 59).

Las actividades de control son realizadas en todos los niveles y en las diferentes etapas en las que se desarrollan las actividades. Estas se dividen en tres categorías que son: de operación, de información financiera o de cumplimiento; es decir ayudan a que la información financiera sea confiable y sirva como base para la toma de decisiones, facilita el cumplimiento de disposiciones legales.



Las actividades de control son una parte primordial del control interno por lo que son necesarias para manejar los riesgos.

Finalmente, las actividades de control son tan diversas como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, aprobaciones, revisión del desempeño de operaciones, análisis de registros de información, segregación de funciones, revisión de informes de actividades y desempeño.

#### **1.12.7.3.1 Tipos de actividades de control**

Existen diferentes actividades de control, incluyendo controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos. Algunas de las actividades de control son realizadas por el personal de los diferentes niveles de la organización, las actividades se categorizan de la siguiente manera:

- Revisiones de alto nivel.
- Funciones directas o actividades administrativas.
- Procesamiento de información.
- Controles físicos.
- Indicadores de desempeño.
- Segregación de responsabilidades.

#### **1.12.7.3.2 Control sobre los sistemas de información.**

Es necesario establecer controles sobre los sistemas de información debido a que estos se utilizan para la toma de decisiones por parte de la gerencia. Las actividades de control en los sistemas de información se clasifican en dos grupos:

- **Controles Generales.** – Son los controles que se realizan para asegurar la continuidad de las operaciones este tipo de control se aplica a todos los sistemas. Los controles generales se dividen en,

- Controles a las operaciones del centro de datos.
- Controles al software del sistema.
- Controles de seguridad de acceso.
- Controles de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones del sistema.
- **Controles de Aplicación.** – “Están diseñados para controlar aplicaciones en proceso, ayudando a asegurar que el procesamiento sea completo y exacto, autorización y validación de las transacciones” (MANTILLA, 2005, pág. 66).

Estos dos tipos de control están interrelacionados ya que aseguran el procesamiento completo y exacto de la información, por lo tanto, si uno de los controles es inadecuado puede reflejarse un problema para el sistema de información de la empresa.

#### **1.12.7.4 Información y Comunicación.**

“La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que permita cumplir con sus responsabilidades” (ESTUPIÑÁN, 2006, pág. 35).

##### **1.12.7.4.1 Información.**

La información es importante en todos los niveles de una empresa debido a que apoya al funcionamiento del control interno. La información proviene de dos fuentes que son interna y externa, la información obtenida es procesada y reportada a través de los sistemas de información. Los sistemas de información pueden ser manuales, computarizados o una combinación, generando documentos con información operacional, financiera y de cumplimiento, también existen sistemas de información informales o formales que pueden proporcionar información valiosa. Estos sistemas de información ayudan a la toma de decisiones.



La información que genera los sistemas influye para la toma de decisiones por lo que la información debe ser oportuna, actualizada, razonable y accesible.

#### **1.12.7.4.2 Comunicación.**

“La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria.” (Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2013, pág. 5).

Existen dos tipos de comunicación que son:

- **Interna.** – La comunicación interna debe ser efectiva, es decir, la comunicación fluye hacia abajo, a lo largo, y hacia arriba de la empresa, por lo que todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la gerencia sobre sus responsabilidades en el sistema de control interno y sobre la vinculación de sus actividades individuales con las actividades de otros empleados.
- **Externa.** - La comunicación externa ayuda a obtener información referente a los clientes y proveedores, así también a proporcionar información a las entidades reguladoras y de control.

Por lo que la empresa debería tener canales de comunicación abiertos ya que esto ayuda al funcionamiento del control interno.

#### **1.12.7.5 Monitoreo.**

“Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo” (MANTILLA, 2005, pág. 83).

Las condiciones cambian debido a factores internos como externos, afectando la efectividad del control interno ya sea por eventos como: incorporación de personal nuevo a la entidad, variación de la efectividad de entrenamiento y supervisión, la reducción de



recursos. Por todo aquello hay que considerar que al momento que se diseñó el sistema de control interno las circunstancias eran diferentes a las actuales. Esto provoca que el sistema no sea capaz de detectar riesgos producto de las nuevas condiciones.

Como resultado a estas circunstancias la administración debe llevar a cabo actividades de monitoreo que permitan garantizar que el sistema control interno continúe siendo relevante y capaz de gestionar los nuevos riesgos.

Las actividades de monitoreo se pueden llevar a cabo de dos formas durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la organización conocido como actividades de ongoing; de manera separada por personal independiente de las actividades ejecutadas denominadas evaluaciones separadas.

#### **1.12.7.5.1 Actividades de Monitoreo Ongoing**

“Evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesario” (ESTUPIÑÁN, 2006, pág. 40).

Por lo tanto, actividades de ongoing sirven para monitorear la efectividad del control interno del curso normal de las operaciones diarias de la entidad. Para lograr lo mencionado se debe ejecutar acciones regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otros actos rutinarios.

#### **1.12.7.5.2 Evaluaciones Separadas**

Las evaluaciones separadas se realizan luego que se han realizados las actividades, su aplicación está sujeta al grado de efectividad del monitoreo ongoing, es decir, a mayor grado de efectividad se necesitan menos evaluaciones separadas. La frecuencia de las

evaluaciones separadas para obtener una seguridad razonable de la efectividad del sistema de control interno debe ser valorado por la administración.

### **1.12.8 Métodos de evaluación del Control Interno.**

El Manual de Auditoría de Gestión propone los siguientes métodos para la evaluación del sistema de control interno.

- Cuestionario
- Narrativo o descriptivo
- Gráfico o diagrama de flujo

#### **1.12.8.1 Método Cuestionario**

En este método se realizan cuestionarios con preguntas relacionados a las actividades de las áreas de la empresa, son contestadas por los funcionarios y el personal responsable de cada unidad que está siendo auditada.

Las preguntas están diseñadas de tal manera, que una respuesta afirmativa refleja un punto óptimo en la estructura del sistema control y una respuesta negativa refleja una debilidad o un punto negativo en su confiabilidad. En el caso de que algunas preguntas no sean aplicables, se debe utilizar las letras **NA** “no aplicable” y es aconsejable anotar sus razones. También es necesario que a más de las respuestas se debe registrar en la columna de observaciones del cuestionario explicaciones adicionales. Adicionalmente a las respuestas obtenidas se debe conseguir documentación o evidencia que respalde lo mencionado en las encuestas probando su veracidad.

“La correcta aplicación de los cuestionarios de control interno, consiste en una combinación de encuestas y observaciones, por lo tanto, es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario” (CUBERO, 2009, pág. 168).





### **1.12.8.2 Método Narrativo o Descriptivo.**

“Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema” (CUBERO, 2009, pág. 58).

La información se obtiene mediante el uso de entrevistas y observaciones de las actividades de la empresa.

En este método el auditor debe contar con la suficiente habilidad para expresar por escrito cada uno de los pasos de un proceso operativo observado.

### **1.12.8.3 Método gráfico o diagrama de flujo.**

Consiste en la descripción gráfica y objetiva de la estructura de control interno de cada uno de sus componentes o de las áreas relacionadas con el examen, mediante el uso de gráficos estandarizados siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite visualizar de manera clara y general el proceso su conjunto, facilitando la identificación de debilidades y fortalezas o ausencias de controles en los procedimientos de las áreas de la empresa.

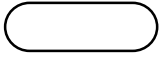



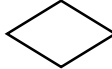





Se debe tomar en cuenta los siguientes pasos para su aplicación:

- “Descripción de la simbología utilizada
- Diseñar el diagrama de Flujo
- Detalle de las actividades y procesos, así como las abreviaturas que se utilizan”

(CUBERO, 2009, pág. 169).

Existen diversos símbolos para la elaboración de un flujograma entre los más comunes tenemos:

**Tabla 7 Simbología del Flujograma**

Símbolo	Significado
	Inicio /Fin
	Documento
	Documentos
	Operación/Actividad
	Decisión
	Líneas de flujo
	Archivo permanente
	Archivo temporal
	Conector
	Conector de página

**Elaborado por:** Las autoras

### 1.13 Proceso Metodológico de Auditoría de la Auditoría de Gestión.

El proceso metodológico de la auditoría de gestión consta de cuatro fases que son las siguientes:

- 1) Planificación.
- 2) Ejecución.
- 3) Comunicación de Resultados.
- 4) Seguimiento y Monitoreo.



La auditoría de gestión inicia cuando el auditor recibe una orden de trabajo. Una orden de trabajo es un documento administrativo que faculta al auditor a realizar o intervenir en un examen en el área solicitada. Si no hay orden de trabajo no se puede realizar el trabajo de auditoría.

### **1.13.1 Planificación.**

La planificación es la primera fase del proceso de la auditoría de gestión y de esto dependerá la eficiencia y eficacia de la auditoría. Esta fase se subdivide en 2 subfases:

#### **1.13.1.1 Planificación Preliminar.**

Planificación preliminar o también llamada conocimiento preliminar, en esta fase se inicia la auditoría de gestión, en donde el auditor obtiene un conocimiento general de la empresa, se familiariza con las actividades subjetivas y adjetivas e identifica con precisión los componentes a ser evaluados. En base a esto el auditor puede planificar el trabajo de auditoría de gestión.

En esta fase el auditor realiza actividades como: visitar las instalaciones de la empresa para observar cómo se desarrollan las actividades, revisar los archivos corrientes y permanentes de auditorías anteriores; también se solicita información como: la situación financiera, las políticas, normativa, prácticas y procedimientos de la empresa.

El resultado que se obtienen de esta fase es el reporte del diagnóstico preliminar, este reporte es de uso exclusivo del equipo de auditoría.

#### **1.13.1.2 Planificación Específica.**

La planificación específica está orientada principalmente a la evaluación del control interno esto permitirá acumular información para calificar los riesgos de auditoría y determinar el enfoque de auditoría.



En esta fase se obtienen resultados para el equipo de auditoría y para la empresa. Para el equipo de auditoría se obtiene: El plan de muestro, papeles de trabajo y se seleccionan los procedimientos que se realizaran en la ejecución. Para la empresa, el informe de la evaluación del control interno.

### **1.13.2 Ejecución.**

En esta fase el auditor aplica las pruebas y procedimientos de conformidad con el enfoque de auditoría establecido, así también se aplican indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la empresa. Se recopila la evidencia de auditoría necesaria y se desarrollan los hallazgos de auditoría, con la finalidad de que el auditor pueda emitir su informe final.

### **1.13.3 Comunicación de resultados.**

Esta fase estará dirigida a comunicar los resultados y entregar del informe final. El informe es un documento profesional mediante el cual el auditor comunica los resultados del examen concluido. El informe en auditoría de gestión, a más de exponer las deficiencias existentes también contiene hallazgos positivos tales como las causas, efectos y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología y el uso de recursos de la empresa; diferenciando de los demás informes de auditoría.

La comunicación de resultados, es donde el auditor informa a los ejecutivos de la empresa auditada, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones cumpliendo así con su propósito.

Principales actividades dentro de esta fase:

- Redacción del informe según los hallazgos determinados.



- Redacción de las conclusiones de acuerdo a los hallazgos y de las recomendaciones.
- Reunión con los directivos de la empresa sobre las conclusiones, comentarios y recomendaciones del informe.
- Elaboración del borrador del informe.
- El borrador del informe debe ser discutido con los responsables de la gestión y los directivos relacionados con el examen antes de la conferencia final, esto permitirá reforzar y perfeccionar sus conclusiones, comentarios y recomendaciones, y expresar sus puntos de vista de acuerdo a su contenido.
- Elaboración del informe final. (CUBERO, 2009, págs. 216-217).

#### **1.13.4 Seguimiento y Monitoreo.**

##### **1.13.4.1 Monitoreo**

“El director de auditoría interna debe establecer y mantener un sistema de monitoreo de las acciones emprendidas sobre los resultados comunicados a la dirección general” (Santillana, 2013, pág. 173).

##### **1.13.4.2 Seguimiento**

Según Juan Santillana (2013) en su libro Auditoría Interna señala que.

Es un proceso mediante el cual los auditores internos evalúan la adecuación, efectividad y oportunidad de las acciones adoptadas por la administración sobre las observaciones y recomendaciones reportadas, incluyendo las de auditores externos y otros auditores. Este proceso incluye también la determinación de si la dirección general y/o el consejo



han asumido el riesgo de no tomar acciones correctivas sobre las acciones reportadas. (pág. 174).

Entonces se puede concluir que, en la última fase de auditoría, la unidad de auditoría debe emprender acciones, procedimientos y mecanismos que garanticen el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en el informe final, con miras a mejorar la administración de la entidad auditada.

## **1.14 Informe de auditoría.**

### **1.14.1 Concepto**

El informe de auditoría de gestión, es un documento escrito en el cual el auditor da a conocer los resultados de la auditoría obtenidos de la aplicación de pruebas y procedimientos también se exponen los hallazgos de auditoría, las conclusiones y recomendaciones.

Es recomendable que el auditor elabore dos tipos de informes, el primer informe con toda la información detallada y el segundo informe que se entregaría a los altos ejecutivos, el mismo que incluirá de una forma resumida los hallazgos y las recomendaciones más importantes.

### **1.14.2 Características del informe de auditoría.**

El informe de auditoría de gestión tiene las siguientes características:

- **Completo.** – El informe debe contener toda la información que permita una comprensión sobre los asuntos que se informan.
- **Exacto.** – “Se basa en la necesidad de asegurarse de que la información que se presenta sea verdadera y confiable y de que los hallazgos sean correctamente expuestos” (García, 2008, pág. 111).



- **Objetivo.** – “Que en él se exprese sinceramente la verdad del hecho tal como el auditor la ve y la concibe” (García, 2008, pág. 111).
- **Convinciente.** – Es decir, “que los resultados de la auditoría corresponda a sus objetivos, que los hallazgos se presenten de una manera persuasiva y que las recomendaciones y conclusiones se desprendan lógicamente de los hechos expuestos” (García, 2008, pág. 112).
- **Suficiente.** – La información debe ser suficiente para que los lectores tengan certeza de la validez de los hallazgos y que las conclusiones y recomendaciones sean razonables y de conveniencia para la empresa.
- **Claro.** – El informe debe redactarse con un lenguaje claro y sencillo que sea fácil de leer y comprender, como dijo Voltaire “Una palabra mal colocada estropea el más bello pensamiento”
- **Conciso.** – Es decir, el informe no sea extenso al momento de transmitir el mensaje y también deben evitarse repeticiones innecesarias.

### 1.14.3 Contenido del Informe.

El informe de auditoría de gestión está dividido en cuatro capítulos que son:

- “Capítulo I.- Enfoque de la Auditoría.
- Capítulo II.- Información de la Entidad.
- Capítulo III.- Resultados Generales.
- Capítulo IV.- Resultados Específicos por Componentes” (CUBERO, 2009, págs. 217-218).



## CAPÍTULO II

### CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

#### 2.1 Introducción

En este capítulo realizamos un análisis de la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda., conociendo su reseña histórica y su situación actual, su misión, su visión, objetivos, sus políticas, analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, su estructura organizacional, también se detalla las actividades que realiza, así como su situación económica y financiera.

#### 2.2 Reseña histórica.

Roceluma Cia. Ltda. inicialmente nace con el nombre de “Distribuidora Barahona” hace aproximadamente 32 años; siendo sus principales fundadores el Sr. Ricardo Barahona Espinosa y el Sr. Rene Barahona, quienes deciden crear un pequeño negocio ubicado en la calle Tomas Ordoñez 11-87 y Sangurima, empezaron con la distribución de arroz y azúcar; en el transcurso del tiempo, con esfuerzo y dedicación incrementaron los productos a distribuir siendo estos sal, harina y afrecho.

En el año 2008, nace Roceluma Cia. Ltda. debido a que contaba con cinco accionistas, por lo que decidieron ser una persona jurídica para llevar de una manera más ordenada los porcentajes de cada accionista y también porque crecieron más en la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Cuenca, teniendo a su cargo la distribución exclusiva de la azúcar “la Troncal” en la provincia del Azuay.

Roceluma Cia. Ltda., sigue siendo una empresa familiar, siendo su representante legal Ricardo Javier Barahona Pinos, RUC 0190347672001, contribuyente especial según resolución N° 745h.





Actualmente cuenta una flota de camiones propios para la distribución de sus productos, ampliaron su bodega. Hoy se encuentra ubicada en la Mariscal Lamar 2-59 y Manuel Vega. También cuentan con una planta secadora de arroz, la misma que está ubicada en Mayancela.

### **2.3 Misión.**

Distribuir productos de alta calidad a nuestros clientes de forma eficaz y oportuna, a los mejores precios del mercado, trabajamos con un talento humano capacitado y motivado para brindar una atención personalizada a nuestros clientes.

### **2.4 Visión.**

Ser una distribuidora exitosa, líder en el mercado nacional, de crecimiento sostenido, con responsabilidad y ética, y satisfacer la demanda de productos de nuestros clientes.

### **2.5 Objetivos.**

- Comercializar a nivel nacional nuestros productos.
- Promover y mantener en toda la empresa una cultura de servicio al cliente.
- Entregar en el menor tiempo posible los pedidos.
- Entregar los pedidos en la fecha y hora acordada y en su totalidad, y que los productos sean los solicitados por el cliente.
- Proporcionar un ambiente óptimo de trabajo para todo el personal de la empresa.
- Mejora continua en aspectos tecnológicos, infraestructura y proyectos.
- Obtener una rentabilidad que permita a la empresa competir eficientemente.
- Los productos procesados por la empresa deben tener la calidad requerida por la empresa.



## 2.6 POLÍTICAS.

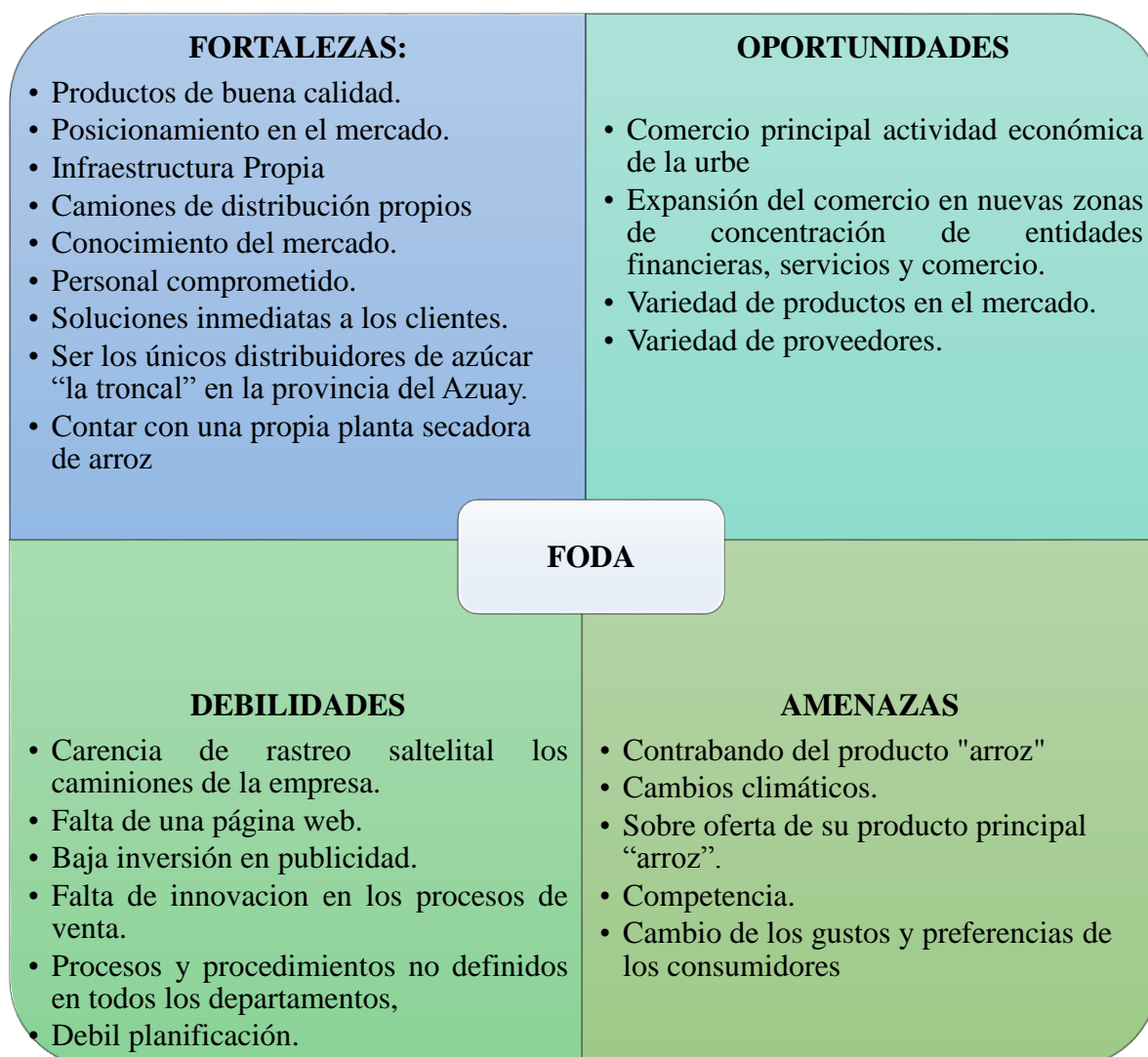
Roceluma Cia. Ltda., no cuenta con políticas escritas, si no estas políticas son verbales; que son las siguientes:

- “Atender con respeto a los clientes.
- Las ventas se deben realizar de manera preferencial.
- Responder las quejas o inquietudes de los clientes en el plazo de un día y en casos extremos en los que se requiere la intervención de la gerencia el plazo será de 4 a 5 días hábiles.
- Entregar los productos en un plazo máximo de dos días después de realizada la factura.
- Comunicarse de una forma clara y comprensible con los clientes y trabajadores.”

**FUENTE:** Entrevista realizada a la Ing. Viviana Zavala (18-05-2018)

## 2.7 FODA

**Ilustración 6 FODA Roceluma Cia. Ltda.**

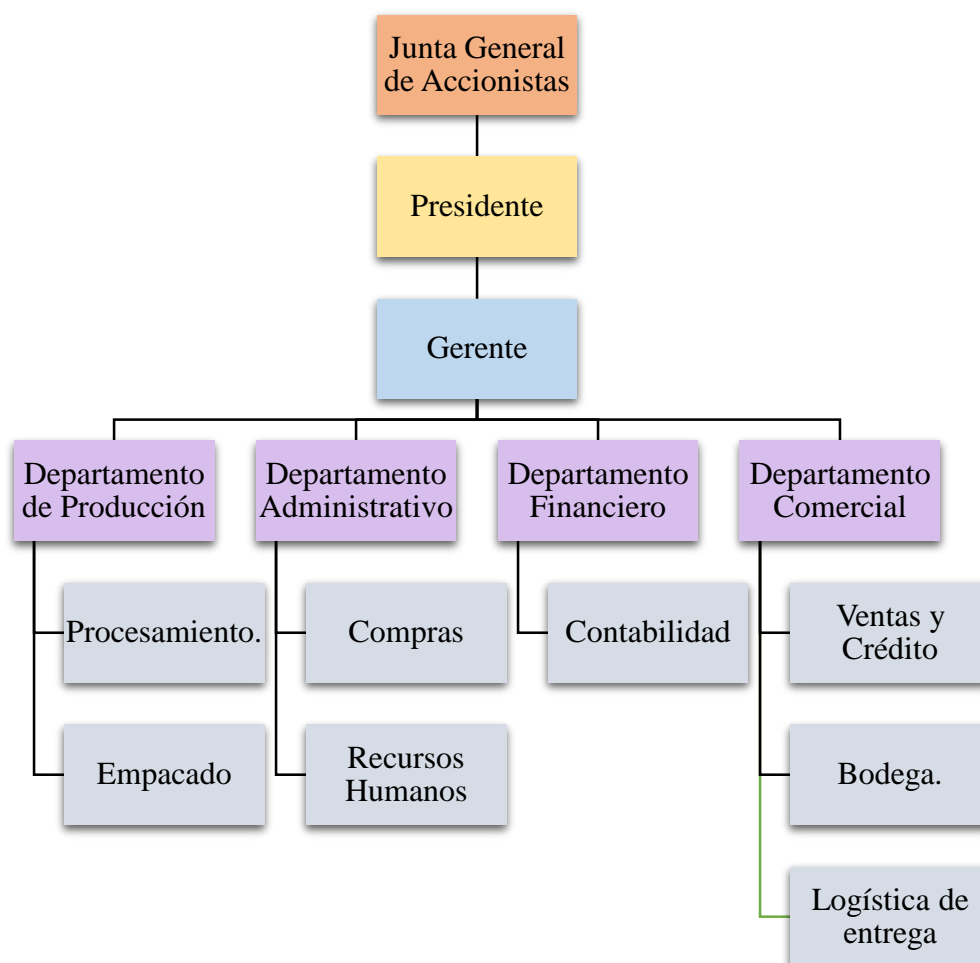


**Fuente:** Distribuidora “Roceluma Cia. Ltda.”

**Elaborado Por:** Las autoras

## 2.8 Estructura Orgánica.

**Ilustración 7 Organización Estructural de la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda.**



**Fuente:** Información obtenida de la distribuidora “Roceluma Cia. Ltda.”

**Elaborado Por:** Las autoras

## 2.9 Actividades.

Las principales actividades que realiza Roceluma Cia. Ltda., es el envasado y empaquetado de granos, producción de arroz y la distribución de productos de consumo masivo en la provincia del Azuay.

Roceluma Cia. Ltda. distribuye los siguientes productos:

- Arrocillo
- Arroz



- Avena
- Azúcar
- Canguil
- Deja
- Harina
- Lenteja
- Maíz

## 2.10 Estructura Económica y Estructura Financiera.

### 2.10.1 Estructura financiera

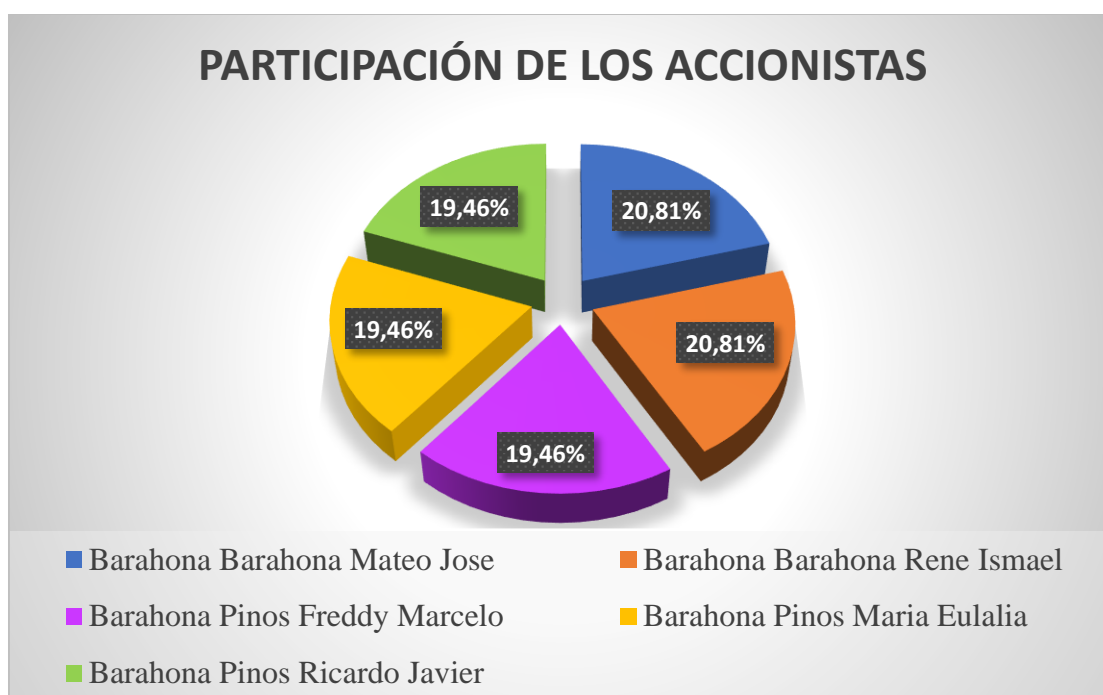
El 28 de mayo del 2008, fue constituida Roceluma Cia. Ltda. con un capital inicial \$5.000,00; posteriormente el 03 de noviembre del 2013 incrementó su capital por un valor de \$15.000,00; volviendo a incrementar su capital el 04 de agosto de 2016 por un valor de \$80.000,00. Actualmente cuenta con un capital de \$100.000,00 distribuido de la siguiente manera.

**Tabla 8 Participación de Accionistas**

ACCIONISTAS	PORCENTAJE	VALOR
Barahona Barahona Mateo José	20,81%	20.810,00
Barahona Barahona Rene Ismael	20,81%	20.810,00
Barahona Pinos Freddy Marcelo	19,46%	19.460,00
Barahona Pinos María Eulalia	19,46%	19.460,00
Barahona Pinos Ricardo Javier	19,46%	19.460,00

**Fuente:** Nomina de accionistas 2016

**Elaborado por:** las autoras

**Ilustración 8 Participación de los Accionistas**

**Fuente:** Nomina de accionistas 2016

**Elaborado por:** las autoras

### 2.10.2 Estructura económica

Los estados financieros son preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información NIIF Full. Estos estados financieros consideran la base del costo histórico, sus registros contables son en dólares de los E.E.U.U.

La estructura económica de la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. al terminar el año 2016 es la siguiente:



ROCELLUMA CIA LTDA  
MARISCAL LAMAR, 2-59 Y MANUEL VEGA  
CUENCA

Tel: 074115069  
Mail:  
Ruc: 0190347672001

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

firm: rptbg.ca

Filtros:

Filtros: (Hasta: 2016-12-31) | (Cuentas=> Desde: 1 Hasta: 307020101001) | (Nivel: 4) | (Agencias: Todas) | (Departam: Todos)

bits: 1,0

vzevle

06-oct-2017

Código	Descripción	Saldo
1	<b>ACTIVO</b>	<b>2,619,085.65</b>
101	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,364,830.46</b>
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	19,605.02
1010101	CAJA	9,993.63
1010102	BANCOS Y COOPERATIVAS	9,614.39
10102	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>789,345.43</b>
1010204	CLIENTES	775,460.79
1010205	DOC. Y CUENTAS Y COBRAR RELACIONADO	11,789.38
1010206	DOC. Y CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	35,146.45
1010209	(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-34,051.19
10103	INVENTARIOS	447,609.67
1010306	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALM	447,609.67
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	3,952.45
1010403	ANTICIPO A PROVEEDORES	3,952.45
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	105,314.99
1010501	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IV	46,783.44
1010504	CREDITO TRIBUTARIO IR	58,531.45
102	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,254,255.19</b>
10201	<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>1,254,245.19</b>
1020101	TERRENOS	302,819.68
1020102	EDIFICIOS	928,096.36
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	92,371.05
1020108	EQUIPOS DE COMPUTACION	648.00
1020109	VEHICULOS	44,928.00
1020110	OTROS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	284.83
1020112	(-) DEP. y AMORT. ACUMULADA PROPIEDADES PLAN	-124,902.98
10207	<b>OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>10.00</b>
1020704	OTRAS INVERSIONES	10.00
2	<b>PASIVO</b>	<b>-2,456,952.79</b>
201	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-1,242,667.87</b>
20102	<b>PROVEEDORES</b>	<b>-613,154.32</b>
2010201	PROVEEDORES RELACIONADOS	-65,185.77
2010202	PROVEEDORES NO RELACIONADOS	-547,968.55
20103	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>-379,386.62</b>
2010301	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RELACIONAD	-379,386.62
20104	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>-133,186.48</b>
2010401	LOCALES	-133,186.48
20107	<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>-67,618.26</b>
2010701	CON ADMINISTRACION TRIBUTARIA	-12,074.45
2010703	CON IESS	-3,401.14
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	-42,219.00
2010705	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJ	-9,923.67

Página 1 de 2



ROCELLUMA CIA LTDA  
MARISCAL LAMAR 2-59 Y MANUEL VEGA  
CUENCA

Tel: 074118069  
Mail:  
Ruc: 0190347672001

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

f:mppt@ig.ca

bits 1.0

Filtros

vzavala

Filtros: (Hasta: 2016-12-31) | (Cuentas=> Desde: 1.Hasta: 307020101001 | (Nivel: 4) | (Agencias: Todas | (Departam: Todos |

06-oct-2017

Codigo	Descripcion	Saldo
20110	ANTICIPO DE CLIENTES	-49,117.99
2011001	ANTICIPO DE CLIENTES/ RELACIONADOS	-433.43
2011002	ANTICIPO DE CLIENTES/ NO RELACIONADOS	-48,684.56
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	-202.20
2011301	RETENCIONES EN NOMINA POR PAGAR	-202.20
202	PASIVO NO CORRIENTE	-1,214,264.92
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-821,100.00
2020201	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR/RELACION	-821,100.00
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	-393,164.92
2020301	LOCALES	-393,164.92
S	PATRIMONIO NETO	-162,132.86
301	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS	-100,000.00
30101	CAPITAL	-100,000.00
3010101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	-100,000.00
304	RESERVAS	-122,990.76
30401	RESERVA LEGAL	-4,195.56
3040101	RESERVA LEGAL	-4,195.56
30404	OTRAS RESERVAS	-118,795.20
3040401	RESERVA FACULTATIVA	-118,795.20
306	RESULTADOS ACUMULADOS	39,901.07
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	-44,638.82
3060101	GANANCIAS ACUMULADAS	-44,638.82
30602	(-) PERDIDAS ACUMULADAS	84,539.89
3060201	PERDIDAS ACUMULADAS	84,539.89
307	RESULTADO DEL EJERCICIO	20,956.83
30702	(-) PERDIDA NETA DEL PERIODO	20,956.83
3070201	PERDIDA NETA DEL PERIODO	20,956.83

ING RICARDO BARAHONA  
GERENTE GENERAL

ING. VIVIANA ZAVALA  
CONTADOR GENERAL

CPA MARBLUX VELASCO  
DIRECTOR FINANCIERO

VZAVALA  
RESPONSABLE

**ROCELLUMA**  
CIA. LTDA  
RUC: 0190347672001





Código	Descripción	Saldo
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>-10,829,291.22</b>
401	INGRESOS OPERACIONALES	-10,820,724.62
40101	INGRESOS CORRIENTES	-10,820,724.62
4010101	VENTAS	-11,132,160.10
4010102	(-) DESCUENTO EN VENTAS	3,663.33
4010103	(-) DEVOLUCION EN VENTAS	307,772.15
402	INGRESOS NO OPERACIONALES	-90.66
40201	INGRESOS NO CORRIENTES	-90.66
4020101	INTERESES	-90.66
403	OTROS INGRESOS	-8,475.94
40301	OTROS INGRESOS	-8,475.94
4030102	VIARIOS INGRESOS	-8,475.94
<b>5</b>	<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>9,999,562.81</b>
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	9,999,562.81
50104	COSTO DE VENTAS	9,999,562.81
5010401	COSTO DE VENTAS	9,999,562.81
<b>6</b>	<b>GASTOS</b>	<b>766,199.51</b>
601	OPERACIONALES	546,019.02
60101	CORRIENTE	546,019.02
6010101	GASTOS ADMINISTRATIVOS	126,234.07
6010102	GASTOS VENTAS	419,784.95
602	NO OPERACIONALES	86,772.63
60201	NO CORRIENTE	86,772.63
6020101	GASTOS DE FINANCIAMIENTO	86,772.63
603	OTROS GASTOS	133,407.86
60301	PROVISIONES	7,259.19
6030101	PROVISIONES	7,259.19
60302	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	126,148.54
6030201	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS NO ACELERADA	126,148.54
60304	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS	0.13
6030401	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS / RELACIONA	0.13
	<b>UTILIDAD</b>	<b>-63,528.90</b>

ING RICARDO BARAHONA  
GERENTE GENERAL

ING VIVIANA ZAVALA  
CONTADOR GENERAL  
**ROCELUMA**  
CIA. LTDA.  
RUC: 0190347672001

CPA MARIUXI VELAZCO  
DIRECTOR FINANCIERO

MZAVALS  
RESPONSABLE

## ANÁLISIS VERTICAL

 DISTRIBUIDORA ROCELUMA CÍA. LTDA.  
 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

2016

CÓDIGO	CUENTA	2016			
<b>1</b>	<b><u>ACTIVO</u></b>	<b><u>2.619.085,65</u></b>	-	-	<b><u>100,00%</u></b>
<b>101</b>	<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b><u>1.364.830,46</u></b>			<b><u>52,11%</u></b>
	<b><u>DISPONIBLE</u></b>	<b><u>19.608,02</u></b>	-	<b><u>1,44%</u></b>	-
10101	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	<b>19.608,02</b>			
1010101	CAJA	9.993,63	50,97%		
1010102	BANCOS Y COOPERATIVAS	9.614,39	49,03%		
	<b><u>EXIGIBLE</u></b>	<b><u>788.345,43</u></b>		<b><u>57,76%</u></b>	
10102	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>788.345,43</b>			
1010204	CLIENTES	775.460,79	98,37%		
1010205	DOC. Y CUENTAS X COBRAR RELACIONADO	11.789,38	1,50%		
1010206	DOC. Y CUENTAS X COBRAR NO RELACIONADO	35.146,45	4,46%		
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-34.051,19	-4,32%		
	<b><u>REALIZABLE</u></b>	<b><u>447.609,67</u></b>	-	<b><u>32,80%</u></b>	-
10103	<b>INVENTARIOS</b>	<b>447.609,67</b>			
1010306	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	447.609,67	100,00%		
	<b><u>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</u></b>	<b><u>109.267,34</u></b>		<b><u>8,01%</u></b>	
10104	<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>3.952,45</b>			
1010403	ANTICIPO A PROVEEDORES	3.952,45	100,00%		
10105	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>105.314,89</b>			
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA	46.763,44	44,40%		
1010504	CRÉDITO TRIBUTARIO IR	58.551,45	55,60%		
<b>102</b>	<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b><u>1.254.255,19</u></b>			<b><u>47,89%</u></b>
10201	<b><u>PROPIEDADES PLATA Y EQUIPO</u></b>	<b><u>1.254.245,19</u></b>		<b><u>100,00%</u></b>	
1020101	TERRENOS	302.819,88	24,14%		
1020102	EDIFICIOS	938.096,38	74,79%		
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	92.371,08	7,36%		
1020108	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	648	0,05%		
1020109	VEHICULOS	44.928,00	3,58%		

1010110	OTRAS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	284,83	0,02%		
1020112	(-) DEP. Y AMORT. ACUMULADA PROPIEDADES PLANT	-124.902,98	-9,96%		
10207	<b><u>OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>	<b><u>10,00</u></b>		<b><u>0,001%</u></b>	
1020704	OTRAS INVERSIONES	10,00	100,00%		
<b>2</b>	<b><u>PASIVO</u></b>	<b><u>2.456.952,79</u></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b><u>100,00%</u></b>
201	<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b><u>-1.242.667,87</u></b>			<b><u>50,58%</u></b>
20102	<b>PROVEEDORES</b>	<b>-613.154,32</b>		<b>49,34%</b>	
2010201	PROVEEDORES RELACIONADOS	-65.185,77	10,63%		
2010202	PROVEEDORES NO RELACIONADOS	-547.968,55	89,37%		
20103	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>-379.386,62</b>		<b>30,53%</b>	
2010301	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RELACIONADO	-379.386,62	100,00%		
20104	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>-133.188,48</b>		<b>10,72%</b>	
20100401	LOCALES	-133.188,48	100,00%		
20107	<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>-67.618,26</b>		<b>5,44%</b>	
2010701	CON ADMINISTRACION TRIBUTARIA	-12.074,45	17,86%		
2010703	CON IESS	-3.401,14	5,03%		
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	-42.219,00	62,44%		
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL E	-9.923,67	14,68%		
20110	<b>ANTICIPO CLIENTES</b>	<b>-49.117,99</b>		<b>3,95%</b>	
2011001	ANTICIPO DE CLIENTES/ RELACIONADOS	-433,43	0,88%		
2011002	ANTICIPO DE CLIENTES/ NO RELACIONADOS	-48.684,56	99,12%		
20113	<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>-202,2</b>		<b>0,02%</b>	
2011301	RETENCIONES EN NOMINA POR PAGAR	-202,2	100,00%		
202	<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b><u>-1.214.284,92</u></b>	<b>-</b>		<b><u>49,42%</u></b>
20202	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>-821.100,00</b>		<b>67,62%</b>	
2020201	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR / RELACIONADO	-821.100,00	100,00%		
20203	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>-393.184,92</b>		<b>32,38%</b>	
202031	LOCALES	-393.184,92	100,00%		
<b>3</b>	<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>	<b><u>162.132,86</u></b>			<b><u>100,00%</u></b>



301	<b><u>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS</u></b>	<b><u>-100.000,00</u></b>			<b><u>-61,68%</u></b>
30101	CAPITAL	-100.000,00	100,00%		
3010101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	-100.000,00			
304	<b><u>RESERVAS</u></b>	<b><u>-122.990,76</u></b>			<b><u>-75,86%</u></b>
30401	<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>-4.195,56</b>	3,41%		
3040101	RESERVA LEGAL	-4.195,56			
30404	<b>OTRAS RESERVAS</b>	<b>-118.795,20</b>	96,59%		
3040401	RESERVA FACULTATIVA	-118.795,20			
306	<b><u>RESULTADOS ACUMULADOS</u></b>	<b><u>39.901,07</u></b>			<b><u>24,61%</u></b>
30601	<b>GANACIAS ACUMULADAS</b>	<b>-44.638,82</b>	-111,87%		
3060101	GANACIAS ACUMULADAS	-44.638,82			
30602	<b>(-) PERDIDAS ACUMULADAS</b>	<b>84.539,89</b>	211,87%		
3060201	PERDIDAS ACUMULADAS	84.539,89			
307	<b><u>RESULTADO DEL EJERCICIO</u></b>	<b><u>20.956,83</u></b>			<b><u>12,93%</u></b>
30702	<b>(-) PERDIDA NETA DEL PERIODO</b>	20.956,83	100,00%		
3070201	PERDIDA NETA DEL PERIODO	20.956,83			
	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2.619.085,65</b>			

**DISTRIBUIDORA ROCELUMA CIA. LTDA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**2016**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2016</b>			
<b>4</b>	<b><u>INGRESOS</u></b>	<b><u>10.829.291,22</u></b>			<b><u>100,00%</u></b>
401	<b><u>INGRESOS OPERACIONALES</u></b>	<b><u>10.820.724,62</u></b>			<b><u>99,921%</u></b>
40101	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>10.820.724,62</b>			
4010101	VENTAS	11.132.160,10	102,88%		
4010102	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-3.663,33	-0,03%		
4010103	(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-307.772,15	-2,84%		
402	<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>	<b><u>90,66</u></b>			<b><u>0,001%</u></b>
40201	<b>INGRESOS NO CORRIENTES</b>	<b>90,66</b>			
4020101	INTERESÉS	90,66	100,00%		
403	<b><u>OTROS INGRESOS</u></b>	<b><u>8.475,94</u></b>			<b><u>0,078%</u></b>
40301	OTROS INGRESOS	8.475,94	100,00%		
4030102	VARIOS INGRESOS	8.475,94			
<b>5</b>	<b><u>COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>9.999.562,81</u></b>			<b><u>92,34%</u></b>
501	COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	9.999.562,81	100,00%		
50104	COSTOS DE VENTAS	9.999.562,81			
5010401	COSTOS DE VENTAS	9.999.562,81			
<b>6</b>	<b><u>GASTOS</u></b>	<b><u>766.199,51</u></b>			<b><u>7,08%</u></b>
<b>601</b>	<b><u>OPERACIONALES</u></b>	<b><u>546.019,02</u></b>			<b><u>71,26%</u></b>
60101	CORRIENTE	546.019,02			
6010101	GASTOS ADMINISTRATIVOS	126.234,07	23,12%		
6010102	GASTOS DE VENTA	419.784,95	76,88%		
602	<b><u>NO OPERACIONALES</u></b>	<b><u>86.772,63</u></b>			<b><u>11,33%</u></b>
60201	NO CORRIENTE	86.772,63			
6020101	GASTOS DE FINANCIAMIENTO	86.772,63	100,00%		
603	<b><u>OTROS GASTOS</u></b>	<b><u>133.407,86</u></b>			<b><u>17,41%</u></b>
60301	PROVISIONES	7.259,19	5,44%		
6030101	PROVISIONES	7.259,19			
60302	DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS	126.148,54	94,56%		
6030201	DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS NO ACELERADA	126.148,54			
60304	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS	0,13	0,0001%		



6030401	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS/RELACIONADOS	0,13			
	<b><u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</u></b>	<b><u>63.528,90</u></b>			<b><u>0,59%</u></b>
	15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	9.529,33			
	<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>53.999,56</b>			
	IMPUESTO CORRIENTE, ANTICIPO	74.956,40			
	<b>PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-20.956,84</b>			<b>-0,19%</b>

## ANÁLISIS HORIZONTAL

 DISTRIBUIDORA ROCELUMA CIA. LTDA  
 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
 2015 – 2016

CÓDIGO	CUENTA	2015	2016	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
1	<b>ACTIVO</b>	<b><u>3.077.194,45</u></b>	<b><u>2.619.085,65</u></b>	<b><u>-458.108,80</u></b>	<b><u>-14,89%</u></b>
101	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b><u>1.493.990,60</u></b>	<b><u>1.364.830,46</u></b>	<b><u>-129.160,14</u></b>	<b><u>-8,65%</u></b>
	<b>DISPONIBLE</b>	<b><u>39.694,28</u></b>	<b><u>19.608,02</u></b>	<b><u>-20.086,26</u></b>	<b><u>-50,60%</u></b>
10101	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	<b>39.694,28</b>	<b>19.608,02</b>	<b>-20.086,26</b>	<b>-50,60%</b>
1010101	CAJA	20.231,00	9.993,63	-10.237,37	-50,60%
1010102	BANCOS Y COOPERATIVAS	19.463,28	9.614,39	-9.848,89	-50,60%
	<b>EXIGIBLE</b>	<b><u>944.153,76</u></b>	<b><u>788.345,43</u></b>	<b><u>-155.808,33</u></b>	<b><u>-16,50%</u></b>
10102	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b><u>944.153,76</u></b>	<b><u>788.345,43</u></b>	<b><u>-155.808,33</u></b>	<b><u>-16,50%</u></b>
1010204	CLIENTES	773.044,36	775.460,79	2.416,43	0,31%
1010205	DOC. Y CUENTAS X COBRAR RELACIONADO	119.201,26	11.789,38	-107.411,88	-90,11%
1010206	DOC. Y CUENTAS X COBRAR NO RELACIONADO	78.700,14	35.146,45	-43.553,69	-55,34%
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-26.792,00	-34.051,19	-7.259,19	27,09%
	<b>REALIZABLE</b>	<b><u>411.061,06</u></b>	<b><u>447.609,67</u></b>	<b><u>36.548,61</u></b>	<b><u>8,89%</u></b>
10103	<b>INVENTARIOS</b>	<b><u>411.061,06</u></b>	<b><u>447.609,67</u></b>	<b><u>36.548,61</u></b>	<b><u>8,89%</u></b>
1010306	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	411.061,06	447.609,67	36.548,61	8,89%
	<b>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b><u>99.081,50</u></b>	<b><u>109.267,34</u></b>	<b><u>10.185,84</u></b>	<b><u>10,28%</u></b>
10104	<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>0,00</b>	<b>3.952,45</b>	<b>3.952,45</b>	
1010403	ANTICIPO A PROVEEDORES	0,00	3.952,45	3.952,45	
10105	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b><u>99.081,50</u></b>	<b><u>105.314,89</u></b>	<b><u>6.233,39</u></b>	<b><u>6,29%</u></b>
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA	48.542,84	46.763,44	-1.779,40	-3,67%
1010504	CRÉDITO TRIBUTARIO IR	50.538,66	58.551,45	8.012,79	15,85%
102	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b><u>1.583.203,85</u></b>	<b><u>1.254.255,19</u></b>	<b><u>-328.948,66</u></b>	<b><u>-20,78%</u></b>
10201	<b>PROPIEDADES PLATA Y EQUIPO</b>	<b><u>1.324.993,85</u></b>	<b><u>1.254.245,19</u></b>	<b><u>-70.748,66</u></b>	<b><u>-5,34%</u></b>
1020101	TERRENOS	302.819,88	302.819,88	0,00	0,00%
1020102	EDIFICIOS	938.096,38	938.096,38	0,00	0,00%
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	25.371,08	92.371,08	67.000,00	264,08%



1020108	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	648,00	648,00	0,00	0,00%
1020109	VEHICULOS	68.893,48	44.928,00	-23.965,48	-34,79%
1010110	OTRAS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	284,83	284,83	0,00	0,00%
1020112	(-) DEP. Y AMORT. ACUMULADA PROPIEDADES PLANT	-11.119,80	-124.902,98	-113.783,18	1023,25%
10206	<b><u>OTRAS CUENTAS Y DOC POR COBRAR NO CORRIENTES</u></b>	<b><u>258.200,00</u></b>	<b><u>0,00</u></b>	<b><u>-258.200,00</u></b>	<b><u>-100,00%</u></b>
10207	<b><u>OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>	<b><u>10,00</u></b>	<b><u>10,00</u></b>	<b><u>0,00</u></b>	<b><u>0,00%</u></b>
1020704	OTRAS INVERSIONES	10,00	10,00	0,00	0,00%
2	<b><u>PASIVO</u></b>	<b><u>3.057.827,96</u></b>	<b><u>2.456.952,79</u></b>	<b><u>-600.875,17</u></b>	<b><u>-19,65%</u></b>
201	<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b><u>2.487.675,00</u></b>	<b><u>1.242.667,87</u></b>	<b><u>1.245.007,13</u></b>	<b><u>-50,05%</u></b>
20102	<b>PROVEEDORES</b>	<b>836.366,76</b>	<b>613.154,32</b>	<b>-223.212,44</b>	<b>-26,69%</b>
2010201	PROVEEDORES RELACIONADOS	73.837,58	65.185,77	-8.651,81	-11,72%
2010202	PROVEEDORES NO RELACIONADOS	762.529,18	547.968,55	-214.560,63	-28,14%
20103	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>1.262.245,23</b>	<b>379.386,62</b>	<b>-882.858,61</b>	<b>-69,94%</b>
2010301	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RELACIONADO	1.246.227,02	379.386,62	-866.840,40	-69,56%
2010302	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADOS	16.018,21	0,00	-16.018,21	-100,00%
20104	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>307.709,03</b>	<b>133.188,48</b>	<b>-174.520,55</b>	<b>-56,72%</b>
20100401	LOCALES	307.709,03	133.188,48	-174.520,55	-56,72%
20107	<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>24.871,90</b>	<b>67.618,26</b>	<b>42.746,36</b>	<b>171,87%</b>
2010701	CON ADMINISTRACION TRIBUTARIA	0,00	12.074,45	12.074,45	
2010703	CON IESS	2.975,60	3.401,14	425,54	14,30%
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	18.129,35	42.219,00	24.089,65	132,88%
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EMPLEADOS	3.766,95	9.923,67	6.156,72	163,44%
20110	<b>ANTICIPO CLIENTES</b>	<b>44.143,31</b>	<b>49.117,99</b>	<b>4.974,68</b>	<b>11,27%</b>
2011001	ANTICIPO DE CLIENTES/ RELACIONADOS	44.143,31	433,43	-43.709,88	-99,02%
2011002	ANTICIPO DE CLIENTES/ NO RELACIONADOS	0,00	48.684,56	48.684,56	



20113	<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>12.338,77</b>	<b>202,20</b>	<b>-12.136,57</b>	<b>-98,36%</b>
2011301	RETENCIONES EN NOMINA POR PAGAR	0,00	202,20	202,20	
2011302	PROVISIONES CORRIENTES	12.338,77	0,00	-12.338,77	-100,00%
202	<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b><u>570.152,96</u></b>	<b><u>1.214.284,92</u></b>	<b><u>644.131,96</u></b>	<b><u>112,98%</u></b>
20202	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>44.928,00</b>	<b>821.100,00</b>	<b>776.172,00</b>	<b>1727,59%</b>
2020201	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR / RELACIONADO	44.928,00	821.100,00	776.172,00	1727,59%
20203	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>525.224,96</b>	<b>393.184,92</b>	<b>-132.040,04</b>	<b>-25,14%</b>
202031	LOCALES	525.224,96	393.184,92	-132.040,04	-25,14%
3	<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>	<b><u>19.366,49</u></b>	<b><u>162.132,86</u></b>	<b><u>142.766,37</u></b>	<b><u>737,18%</u></b>
301	<b><u>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS</u></b>	<b><u>20.000,00</u></b>	<b><u>100.000,00</u></b>	<b><u>80.000,00</u></b>	<b><u>400,00%</u></b>
30101	CAPITAL	20.000,00	100.000,00	80.000,00	400,00%
3010101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	20.000,00	100.000,00	80.000,00	400,00%
304	<b><u>RESERVAS</u></b>	<b><u>4.195,56</u></b>	<b><u>122.990,76</u></b>	<b><u>118.795,20</u></b>	<b><u>2831,45%</u></b>
30401	RESERVA LEGAL	4.195,56	4.195,56	0,00	0,00%
3040101	RESERVA LEGAL	4.195,56	4.195,56	0,00	0,00%
30404	<b>OTRAS RESERVAS</b>	<b>0,00</b>	<b>118.795,20</b>	<b>118.795,20</b>	
3040401	RESERVA FACULTATIVA	0,00	118.795,20	118.795,20	
306	<b><u>RESULTADOS ACUMULADOS</u></b>	<b><u>-4.829,07</u></b>	<b><u>-60.857,90</u></b>	<b><u>-56.028,83</u></b>	<b><u>1160,24%</u></b>
30601	<b>GANACIAS ACUMULADAS</b>	<b>79.710,82</b>	<b>44.638,82</b>	<b>-35.072,00</b>	<b>-44,00%</b>
3060101	GANACIAS ACUMULADAS	79.710,82	44.638,82	-35.072,00	-44,00%
30602	<b>(-) PERDIDAS ACUMULADAS</b>	<b>-16.552,29</b>	<b>-84.539,89</b>	<b>-67.987,60</b>	<b>410,74%</b>
3060201	PERDIDAS ACUMULADAS	-16.552,29	-84.539,89	-67.987,60	410,74%
307	<b><u>RESULTADO DEL EJERCICIO</u></b>	<b><u>-67.987,60</u></b>	<b><u>-20.956,83</u></b>	<b><u>47.030,77</u></b>	<b><u>-69,18%</u></b>
30702	(-) PERDIDA NETA DEL PERIODO	-67.987,60	-20.956,83	47.030,77	-69,18%
3070201	PERDIDA NETA DEL PERIODO	-67.987,60	-20.956,83	47.030,77	-69,18%
	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>3.077.194,45</b>	<b>2.619.085,65</b>	<b>-458.108,80</b>	<b>-14,89%</b>

**DISTRIBUIDORA ROCELUMA CÍA. LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**2015 – 2016**

CÓDIGO	CUENTA	2015	2016	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
<b>4</b>	<b><u>INGRESOS</u></b>	<b><u>11.007.806,70</u></b>	<b><u>10.829.291,22</u></b>	<b><u>-178.515,48</u></b>	<b><u>-1,62%</u></b>
	<b><u>INGRESOS OPERACIONALES</u></b>				
401	<b><u>OPERACIONALES</u></b>	<b><u>11.004.171,12</u></b>	<b><u>10.820.724,62</u></b>	<b><u>-183.446,50</u></b>	<b><u>-1,67%</u></b>
40101	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>11.004.171,12</b>	<b>10.820.724,62</b>	-183.446,50	-1,67%
4010101	<b>VENTAS</b>	11.320.886,45	11.132.160,10	-188.726,35	-1,67%
4010102	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-3.725,44	-3.663,33	62,11	-1,67%
4010103	(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-312.989,89	-307.772,15	5.217,74	-1,67%
	<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>				
402	<b><u>OPERACIONALES</u></b>	<b><u>391,27</u></b>	<b><u>90,66</u></b>	<b><u>-300,61</u></b>	<b><u>-76,83%</u></b>
40201	<b>INGRESOS NO CORRIENTES</b>	<b>391,27</b>	<b>90,66</b>	-300,61	-76,83%
4020101	INTERESÉS	391,27	90,66	-300,61	-76,83%
403	<b><u>OTROS INGRESOS</u></b>	<b><u>3.244,31</u></b>	<b><u>8.475,94</u></b>	<b><u>5.231,63</u></b>	<b><u>161,26%</u></b>
40301	OTROS INGRESOS	3.244,31	8.475,94	5.231,63	161,26%
4030102	VARIOS INGRESOS	3.244,31	8.475,94	5.231,63	161,26%
<b>5</b>	<b><u>COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>10.320.119,04</u></b>	<b><u>9.999.562,81</u></b>	<b><u>-320.556,23</u></b>	<b><u>-3,11%</u></b>
	<b>COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>				
501	<b>COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>	10.320.119,04	9.999.562,81	-320.556,23	-3,11%
50104	COSTOS DE VENTAS	10.320.119,04	9.999.562,81	-320.556,23	-3,11%
5010401	COSTOS DE VENTAS	10.320.119,04	9.999.562,81	-320.556,23	-3,11%
<b>6</b>	<b><u>GASTOS</u></b>	<b><u>662.678,07</u></b>	<b><u>766.199,51</u></b>	<b><u>103.521,44</u></b>	<b><u>15,62%</u></b>
	<b><u>OPERACIONALES</u></b>				
601	<b><u>OPERACIONALES</u></b>	<b><u>562.271,99</u></b>	<b><u>546.019,02</u></b>	<b><u>-16.252,97</u></b>	<b><u>-2,89%</u></b>
	<b><u>CORRIENTE</u></b>				
60101	<b><u>CORRIENTE</u></b>	<b><u>562.271,99</u></b>	<b><u>546.019,02</u></b>	<b><u>-16.252,97</u></b>	<b><u>-2,89%</u></b>
6010101	GASTOS ADMINISTRATIVOS	129.991,59	126.234,07	-3.757,52	-2,89%
6010102	GASTOS DE VENTA	432.280,40	419.784,95	-12.495,45	-2,89%
	<b><u>NO OPERACIONALES</u></b>				
602	<b><u>NO OPERACIONALES</u></b>	<b><u>95.368,60</u></b>	<b><u>86.772,63</u></b>	<b><u>-8.595,97</u></b>	<b><u>-9,01%</u></b>
	<b><u>NO CORRIENTE</u></b>				
60201	<b><u>NO CORRIENTE</u></b>	<b><u>95.368,60</u></b>	<b><u>86.772,63</u></b>	<b><u>-8.595,97</u></b>	<b><u>-9,01%</u></b>
6020101	GASTOS DE FINANCIAMIENTO	95.368,60	86.772,63	-8.595,97	-9,01%
	<b><u>OTROS GASTOS</u></b>				
603	<b><u>OTROS GASTOS</u></b>	<b><u>5.037,48</u></b>	<b><u>133.407,86</u></b>	<b><u>128.370,38</u></b>	<b><u>2548,31%</u></b>
60301	PROVISIONES	0,00	7.259,19	7.259,19	
6030101	PROVISIONES	0,00	7.259,19	7.259,19	
	<b><u>DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS</u></b>				
60302	<b><u>DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS</u></b>	<b><u>5.037,48</u></b>	<b><u>126.148,54</u></b>	<b><u>121.111,06</u></b>	<b><u>2404,20%</u></b>

6030201	DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS NO ACELERADA	5.037,48	126.148,54	121.111,06	2404,20%
60304	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS	0,00	0,13	0,13	
6030401	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS/RELACIONADOS	0,00	0,13	0,13	
	<b><u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</u></b>	<b><u>25.009,59</u></b>	<b><u>63.528,90</u></b>	<b><u>38.519,31</u></b>	<b><u>154,02%</u></b>
	15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	3.751,44	9.529,33	5.777,90	154,02%
	<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>21.258,15</b>	<b>53.999,56</b>	32.741,41	154,02%
	IMPUESTO CORRIENTE, ANTICIPO	89.245,75	74.956,40	-14.289,35	-16,01%
	<b>PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-67.987,60</b>	<b>-20.956,84</b>	47.030,76	-69,18%

## INTERPRETACIÓN

Durante los periodos 2015 y 2016 Roceluma Cia. Ltda., ha registrado una disminución en el total de sus activos en un 14,89%, pasando de U\$\$ 3'077.194,45 a U\$\$ 2'619.085,65 respectivamente. Dicha variación se da por una disminución en el Activo Corriente de manera significativa en el efectivo, los cuales en el 2015 corresponde a U\$\$ 39.694,28 y en el 2016 U\$\$ 19.608,02. Esto se da debido a que se cancelaron las cuentas por pagar. De la misma manera se presenta una disminución en el Activo no Corriente, de U\$\$ 1'583.203,85 en el 2015 a U\$\$ 1'254.255,19 en el 2016, en este caso la variación se da por la disminución en vehículos de U\$\$ 68.893,48 a U\$\$ 44.928,00.

Durante los periodos 2015 y 2016 Roceluma Cia. Ltda. ha registrado una disminución en el total de sus pasivos en un 19,65%, pasando de U\$\$ 3'057.827,96 a 2'456.952,79 respectivamente. Dicha variación se da debido a una disminución en el pasivo corriente de manera significativa en la cuentas y documentos por pagar, los cuales en el 2015 corresponde a U\$\$ 1'262.245,23 y en 2016 a U\$\$ 379.386,72. Esto se debe a que se



liquidaron en su totalidad las cuentas y documentos no relacionados de corto plazo. En cambio, el pasivo no corriente se presenta un incremento de U\$\$ 644.131,96; esta situación se presenta debido a que incrementaron las cuentas y documentos a pagar de largo plazo.

Para el 2016 el patrimonio de la empresa ha incrementado en U\$\$ 142.766,3, lo cual representa el 737,18%. Dicha variación se presenta debido a un incremento de U\$\$ 80.000,00 en el capital social aprobado mediante junta extraordinaria de accionistas y notariado el respectivo incremento de capital en la ciudad de Guayaquil el 01 de agosto de 2016.

Las ventas de la distribuidora disminuyeron en 188.726,35 USD, es decir una disminución del 1,67% en comparación con el año 2015; provocando una disminución en la utilidad de la empresa.

## INDICADORES FINANCIEROS

### INDICADORES DE LIQUIDEZ

- **Razón Corriente**

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{1.364.830,46}{1.242.667,87} = 1,0983$$

**Análisis:** A razón del análisis obtenido, se puede establecer que por cada dólar que la empresa adeuda a sus acreedores de corto plazo, tiene un superávit de 0,0983 centavos en el año 2016. El sector muestra un promedio 1,1305; es decir que la distribuidora se encuentra por debajo del promedio de su sector.

- **Prueba Acida**

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente-Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{1.364.830,46-447.609,67}{1.242.667,87} = \mathbf{0,73811}$$

**Análisis:** A razón del análisis obtenido, se puede establecer que por cada dólar que la empresa adeuda a sus acreedores de corto plazo, tiene un déficit de 0,26 centavos en el año 2016, lo que significa que la distribuidora necesita un financiamiento para cubrir sus obligaciones de corto plazo. El sector muestra un promedio de 0,7313, es decir que la distribuidora no está por debajo del promedio del sector, aunque el sector también presente déficit para cubrir las deudas en el corto plazo.

- **Capital de Trabajo**

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 1.364.830,46 - 1.242.667,87 = \mathbf{122.162,59}$$

**Análisis:** La distribuidora para el año 2016 presenta un capital de trabajo de \$122.162,59, mostrando que tiene un margen para continuar operando, aunque tenga que cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

## INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{2.456.952,79}{2.619.085,65} = \mathbf{93,81\%}$$



**Análisis:** Los activos que posee la empresa están financiados por terceros en un 93,81% para el año 2016. Es decir que la Distribuidora Roceluma depende mucho de sus acreedores.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{2.456.952,79}{162.132,86} = 15,1539$$

**Análisis:** La empresa tiene un endeudamiento con sus accionistas del 15.15% .

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{162.132,86}{2.619.085,65} = 6,19\%$$

**Análisis:** El 93,81% de los activos de la empresa están financiados con recursos ajenos mientras que el 6,19% de los activos se encuentran financiados con recursos propios.

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

- **Margen Comercial – Neto**

$$\text{Margen Comercial} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Comercial} = \frac{-20.956,84}{10.820.724,62} = -0,19\%$$

**Análisis:** Este indicador nos muestra que la empresa presenta un margen de pérdida de 0,19%, sobre la totalidad de sus ventas. Comparando con el sector, la empresa está por debajo del margen de utilidad que se establece en un 0,31%; lo que demuestra que está siendo ineficiente en la administración de sus costos y gastos.

- **Margen Bruto**

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{821.161,81}{10.820.724,64} = 7,59\%$$

**Análisis:** Este indicador nos muestra que la empresa tiene un margen bruto en el año 2016 de 7,59% por cada dólar vendido una vez cubiertos sus costos, lo que refleja que la empresa tiene capacidad para cubrir gastos operacionales y generar utilidad antes de impuestos. En comparación con el sector la utilidad es del 23,05% la empresa refleja una utilidad significativamente baja, evidenciando su mala gestión en la administración de costos.

- **Margen Operacional**

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Operacional} = \frac{63.528,90}{10.820.724,62} = 0,5871\%$$

**Análisis:** El margen operacional de la empresa para el año 2016 es de 0,5871% por cada dólar vendido una vez cubiertos sus costos y gastos operacionales, reflejando una utilidad operacional baja. Con relación al sector que es del 0,38% la empresa es mucho más eficiente para generar utilidad por su propio giro de negocio.

- **Margen de Inversión (ROA)**

$$\text{Margen de Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Margen de Inversión} = \frac{-20.956,84}{2.619.085,65} = -0,80\%$$



**Análisis:** Este indicador nos muestra el porcentaje de rentabilidad que genera un activo total, en el año 2016 fue de 0,80% reflejando una pérdida por cada dólar invertido por el accionista; esto se debe a que se obtuvo pérdida neta y el activo total disminuyó. En comparación con el sector la utilidad es significativamente baja ya que esta es del 0,34% lo que indica que la empresa no es rentable.

- **Rendimiento del Capital (ROE)**

$$\text{Rendimiento de Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rendimiento de Capital} = \frac{-20.956,84}{162.132,86} = -0,13$$

**Análisis:** Para el año 2016 la empresa presenta un rendimiento de capital negativo del 13% debido que hubo pérdida neta. En comparación con el sector el rendimiento de capital se ubica en un 0,73% demostrando que otras empresas del sector son más rentables que Roceluma Cía. Ltda.

### INDICADORES DE ACTIVIDAD

- **Rotación de Ventas**

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{10.820.724,62}{2.619.085,65} = 4,13$$

**Análisis:** Por cada dólar invertido en el activo total, la empresa generó \$ 4,13 en ventas en el año 2016. Lo que indica que la empresa es eficiente al utilizar sus activos para generar ventas. Con relación al sector, este es menos eficiente al utilizar sus activos ya que por cada dólar invertido solo obtiene \$ 0,755.



- **Rotación de Activos Fijos**

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{10.820.724,62}{1.254.245,19} = 8,63$$

**Análisis:** Por cada dólar invertido en el activo fijo la empresa obtuvo \$ 8,63 en ventas en el año 2016, mostrando eficiencia en su manejo. Al comparar con el sector, este genera \$ 0,755 en ventas, lo que refleja que es menos eficiente en la utilización del activo fijo.

- **Rotación de Inventarios**

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{9.999.562,81}{447.609,67} = 22,34$$

- **Periodo Promedio Inventario**

$$\text{Periodo Promedio Inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

$$\text{Periodo Promedio Inventario} = \frac{365}{22,34} = 16$$

**Análisis:** La rotación del inventario durante el año fue de 22,34 veces en el año, reflejando que la empresa es eficiente en el manejo de los recursos que dispone para generar ventas. La empresa se demora 16 días en el año para vender y reponer su inventario, demostrando que tarda menos tiempo en salir de bodega y convertirse en efectivo o cuentas por cobrar.

- **Rotación Cuentas por Cobrar**

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = \frac{10.820.724,62}{773.044,36} = 14$$

- **Periodo Promedio Cuentas por cobrar**

$$\text{Periodo Promedio Cuentas por Cobrar} = \frac{365}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Periodo Promedio Cuentas por Cobrar} = \frac{365}{14} = 26$$

**Análisis:** La empresa ha convertido 14 veces en efectivo sus cuentas por cobrar durante el ejercicio económico 2016, demorando en recuperar su cartera en 26 días. En comparación con el sector la recuperación de cartera se realiza en 30 días, demostrando que la empresa se encuentra en un rango aceptable de tiempo.

- **Rotación Proveedores**

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Proveedores}}$$

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{9.999.562,81}{613.154,32} = 16,32$$

- **Periodo Promedio Proveedores**

$$\text{Periodo Promedio Proveedores} = \frac{365}{\text{Rotación de Proveedores}}$$

$$\text{Periodo Promedio Proveedores} = \frac{365}{16,32} = 22$$

**Análisis:** La empresa cancela 16,32 veces a sus proveedores en el año, por lo que requiere tener efectivo en menos tiempo, debido a que se deben cancelar sus cuentas en 22 días. Sin embargo, la empresa recupera su cartera en 26 días ocasionando problemas de liquidez. En relación al sector se evidencia que tiene más plazo de pago a sus proveedores, debido a que las empresas del sector cancelan sus pagos cada 33 días promedio, lo que indica que tienen mayor capacidad de negociación con sus proveedores.

## 2. 11 Regulaciones.

Roceluma Cia. Ltda. está sujeta a la siguiente normativa.

- Ley de régimen tributario interno y sus reglamentos.
- Ley de compañías.
- Código de trabajo.
- A la normativa establecida por la propia empresa.

Adicionalmente debe cumplir con las siguientes obligaciones tributarias:

- Declaración mensual del IVA.
- Declaración de Retenciones en la Fuente.
- Declaración del Impuesto a la Renta.
- Anexo Transaccional Simplificado.
- Anexo Relación de Dependencia.
- Anexo de dividendos, utilidades o beneficios- ADI
- Anexo accionistas, partícipes, miembros del directorio y administradores.



## CAPÍTULO III

### APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DISTRIBUIDORA ROCELUMA CIA. LTDA.

#### 3.1 Introducción.

En este capítulo, realizamos la aplicación práctica de la auditoría de gestión a la distribuidora Roceluma Cia. Ltda.; misma que consta de cuatro fases. La primera fase es la planificación se subdivide en dos fases, planificación preliminar donde se obtiene un conocimiento preliminar sobre la empresa, el equipo de auditoría se familiariza con las actividades de la empresa; la planificación específica se obtiene el informe de control interno y se determina los programas de auditoría. La segunda fase consiste en la ejecución donde se desarrollan los programas de auditoría y se determinan los hallazgos. La tercera fase es la comunicación de los resultados a través del informe de auditoría. Finalmente, la cuarta fase se realiza el seguimiento y monitoreo de las recomendaciones.



### 3.2 Planificación Preliminar

#### 3.2.1 Orden de trabajo provisional.

#### ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

**OFICIO:** 001

**ORDEN DE TRABAJO No.** AG-001-2018

**FECHA:** Cuenca, 29 de mayo del 2018

Señores:

María Mercedes Piedra Quizhpi

Diana Fabiola Uguña Beltrán

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el plan de actividades de la empresa “Roceluma Cia. Ltda.”, dispongo a ustedes la realización de la auditoría de gestión a los componentes de la empresa.

El alcance del examen cubre desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2016 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos). Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la empresa; la evaluación preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoría.



El resultado de esta fase es obtener un conocimiento general y un diagnóstico de la empresa, determinando las áreas clave (ARC); a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

.....

Eco. Teodoro Cubero Abril, MBA.

## 3.1.2 Programa de Planificación Preliminar

DISTRIBUIDORA ROCELUMA CIA. LTDA AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 PROGRAMA DE TRABAJO					
N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	REALIZADO POR	SUPERVISADO POR	OBSERVACIONES
PP/P					
	<b>OBJETIVOS</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener y actualizar información, conocimiento y comprensión global de la distribuidora.</li> <li>• Familiarizar al equipo de auditoría con las actividades subjetivas y adjetivas de la distribuidora.</li> <li>• Identificar con precisión los componentes a hacer evaluados en el examen.</li> </ul>				
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
1	Realice una visita previa a las instalaciones de la distribuidora para obtener información.	PP01	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
2	Planifique entrevistas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gerente General:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Notifique el inicio de la auditoría y solicite apoyo para la realización del examen.</li> <li>○ Solicite información sobre las actividades de la empresa, la estructura orgánica y el plan estratégico de la empresa.</li> </ul> </li> </ul>	PP02	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
		PP03	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
		PP04	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Solicite información sobre los reglamentos, manuales e instructivos que tiene distribuidora.</li> <li>○ Solicite información sobre las principales políticas y procedimientos de la distribuidora.</li> <li>○ Solicite información sobre el sistema informático.</li> <li>● La Contadora:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Solicite información sobre la estructura de los accionistas.</li> <li>○ Solicite los estados financieros de la distribuidora.</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center; color: red;">PP05</p> <p style="text-align: center; color: red;">PP06</p> <p style="text-align: center; color: red;">PP07</p> <p style="text-align: center; color: red;">PP08</p>	<p>M.P D.U</p> <p>M.P D.U</p> <p>M.P D.U</p> <p>M.P D.U</p>	<p>Eco. Teodoro Cubero Abril</p> <p>Eco. Teodoro Cubero Abril</p> <p>Eco. Teodoro Cubero Abril</p> <p>Eco. Teodoro Cubero Abril</p>	
3	Aplique un cuestionario preliminar de Control Interno.	PPCI01	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
4	Identifique los componentes a ser evaluados.				
5	Elabore el informe de planificación preliminar.	PPI01	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 04/06/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de supervisión:** 08/06/2018



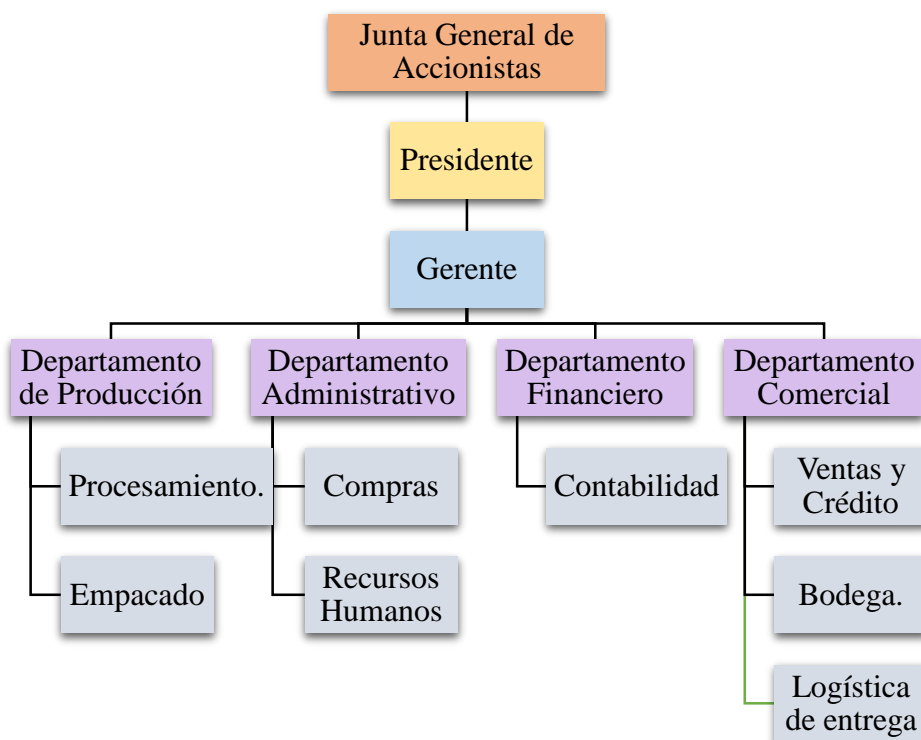
### 3.1.3 PAPELES DE TRABAJO DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**ROCELUMA CIA LTDA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016  
VISITA PREVIA**

PP01

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:**  
ROCELUMA CÍA. LTDA.
- **DIRECCIÓN:**  
Tomas Ordoñez 11-87 y Gaspar Sangurima
- **TELÉFONO:**  
4115023
- **FECHA DE CREACIÓN:**  
El 21 de mayo del 2008 se constituyó como compañía limitada; la empresa nace hace aproximadamente 32 años, con el nombre Distribuidora Barahona.
- **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:**

**Ilustración 9 Organización estructural de la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda.**



**Fuente:** Información obtenida de la distribuidora “Roceluma Cia. Ltda.”

**Elaborado Por:** Las autoras

- **OBJETIVOS DE LA EMPRESA:**

- Comercializar a nivel nacional nuestros productos.
- Promover y mantener en toda la empresa una cultura de servicio al cliente.
- Entregar en el menor tiempo posible los pedidos.
- Entregar los pedidos en la fecha y hora acordada y en su totalidad, y que los productos sean los solicitados por el cliente.
- Proporcionar un ambiente óptimo de trabajo para todo el personal de la empresa.
- Mejora continua en aspectos tecnológicos, infraestructura y proyectos.
- Obtener una rentabilidad que permita a la empresa competir eficientemente.
- Los productos procesados por la empresa deben tener la calidad requerida por la empresa.

- **INFORMACIÓN FINANCIERA:**

Los estados financieros son elaborados a través de NIIF completas, presenta la siguiente información:

- **Activo Total:** \$ 2.619.085,65
- **Pasivo Total:** \$2.456.952,79
- **Patrimonio:** \$162.132,86
- **Ingresos:** \$10.829.291,22

- **SISTEMA DE CONTROL INTERNO:**

Roceluma Cía. Ltda., basa su control interno en la utilización del manual de funciones y el reglamento interno mismo que es aplicado en toda la empresa. Así también tiene implementado un sistema de control interno en su sistema de información que trabaja en red.

- **RECURSOS Y TIEMPO REQUERIDO:**



**Recursos humanos**

- Econ. Teodoro Cubero Abril / Auditor General
- María Mercedes Piedra Quizhpi / Auditor Jefe equipo
- Diana Fabiola Uguña Beltrán / Auditor Operativo

**Recursos Materiales**

- Computadora
- Impresora
- Cámara Fotográfica
- Grabadora
- Materiales de oficina

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 11/06/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de supervisión:** 14/06/2018



**Notificación de Inicio de la Auditoría**

PP02

Cuenca, 15 de junio de 2018

**Oficio:002**

Señor

Ricardo Javier Barahona Pinos

Gerente General

Presente

De nuestra consideración:

Nosotras, María Mercedes Piedra Quizhpi con cédula de identidad N° 010558064-1 y Diana Fabiola Uguña Beltrán con cédula de identidad N° 010599586-4, alumnas egresadas de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Cuenca; notificamos a usted el inicio de la Auditoría de Gestión en la distribuidora Roceluma Cia. Ltda., solicitamos a usted información del periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016.

Los objetivos generales del examen son:

- Realizar una auditoría de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Detectar las falencias que afectan a las diferentes áreas de la distribuidora.



- Presentar el informe final a la empresa con recomendaciones factibles que contribuyan a la mejora continua y crecimiento de la distribuidora.

Para esta acción de control el equipo de auditoría estará conformado por Auditor General: Econ. Teodoro Cubero Abril; Auditor Jefe de Equipo: María Mercedes Piedra Quizhpi; Auditor Operativo: Diana Fabiola Uguña Beltrán; por lo que agradeceremos disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución la auditoría gestión.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
María Mercedes Piedra Quizhpi

Auditor Jefe de Equipo

\_\_\_\_\_  
Diana Fabiola Uguña Beltrán

Auditor Operativo

<b>Elaborado Por:</b> Mercedes Piedra; Diana Uguña
<b>Fecha de Elaboración:</b> 15/06/2018
<b>Supervisado Por:</b> Econ. Teodoro Cubero Abril
<b>Fecha de supervisión:</b> 18/06/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PP03****CÉDULA NARRATIVA**

En la entrevista realizada al gerente de Roceluma Cia. Ltda., fue el día martes 19 de junio del 2018 a las 4:00pm.

El gerente indicó que las principales actividades que se desarrollan son: la distribución de productos de consumo como: arrocillo, arroz, avena, azúcar, canguil, harina, lenteja, maíz, también se dedica a eliminar la humedad e impurezas del arroz para después proceder a ensacar y distribuirlo.

Además, mencionó que sus principales productos son: el arroz y la azúcar “la Troncal”. Siendo la azúcar su producto estrella, debido a que son los únicos distribuidores de azúcar la troncal en la provincia del Azuay.

Durante la entrevista realizada al gerente se solicitó la estructura orgánica de la empresa e información sobre los empleados que laboran en la empresa, se nos entregó una fotocopia de la estructura orgánica. Se nos informó que actualmente en la empresa laboran 35 empleados mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Gerencia	1
Departamento de Producción	13



Departamento Administrativo	2
Departamento Financiero	2
Departamento Comercial	17

La entrevista realizada concluyó a las 4:45pm, mediante la cual obtuvimos una idea general sobre las principales actividades y sobre su estructura orgánica

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 19/06/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de supervisión:** 22/06/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****CÉDULA NARRATIVA****PP04**

En la entrevista realizada al gerente de Roceluma Cia. Ltda., fue el día lunes 25 de junio del 2018 a las 3:30pm.

El gerente indicó que existe un reglamento interno que fue aprobado por la dirección regional del trabajo el 23 de agosto del 2015, aunque el 21 de agosto del 2008 Roceluma Cía. Ltda. emitió un reglamento interno. Un extracto del reglamento interno se encuentra expuesto en la cartelera de la empresa mismo que es de cumplimiento obligatorio para los empleados de la empresa y el encargado de hacer cumplir el reglamento interno es el jefe del área de talento humano.

También señaló que la empresa cuenta con un manual de funciones, mismo que es dado a conocer el día en el que el empleado ingresa a laborar a la empresa, al momento que ingresa el empleado se le crea un correo electrónico institucional con la finalidad de comunicar sobre asuntos laborales.

La entrevista realizada concluyó a las 4:30pm, mediante la cual obtuvimos una idea general sobre los reglamentos y manuales de la empresa.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña**Fecha de Elaboración:** 25/06/2018**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril**Fecha de supervisión:** 28/06/2018



**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PP05****CÉDULA NARRATIVA**

En la entrevista realizada al gerente de Roceluma Cia. Ltda., fue el día viernes 29 de junio del 2018 a las 3:30pm.

El gerente indicó que la empresa tiene políticas de manera verbal y que son las siguientes:

- Atender con respeto a los clientes.
- Las ventas se deben realizar de manera preferencial.
- Responder las quejas o inquietudes de los clientes en el plazo de un día y en casos extremos en los que se requiere la intervención de la gerencia el plazo será de 4 a 5 días hábiles.
- Entregar los productos en un plazo máximo de dos días después de realizada la factura.
- Comunicarse de una forma clara y comprensible con los clientes y trabajadores.

Además, la empresa cuenta con manual de procedimientos para el departamento de producción; mismo que fue aprobado por la junta general de accionistas. Los demás departamentos no cuentan con un manual de procedimientos.

La entrevista realizada concluyó a las 4:30pm, mediante la cual obtuvimos una idea general sobre las políticas y procedimientos de la empresa.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña**Fecha de Elaboración:** 29/06/2018**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril**Fecha de supervisión:** 04/07/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

PP06

**CÉDULA NARRATIVA**

En la entrevista realizada al gerente de Roceluma Cia. Ltda., fue el día viernes 6 de julio del 2018 a las 3:30pm.

El gerente indico que existe el sistema informático que utiliza la empresa cuenta con 5 módulos que son los siguientes:

- **Inventarios:** Dentro de este módulo se maneja los siguientes componentes: artículos, toma física, Kárdex, requerimiento de bodega, y producción.
- **Compras:** Dentro de este módulo se maneja los siguientes componentes; ingreso de compras, retención electrónica y pagos.
- **Ventas:** Dentro de este módulo se maneja los siguientes componentes: Facturación electrónica, Nota de crédito electrónica, guías de remisión, proformas, abonos, depósitos; análisis de cartera.
- **Bancos:** Dentro de este módulo se maneja los siguientes componentes: conciliación bancaria, pago de préstamos.
- **Contabilidad:** Plan de cuentas, asientos contables según NIIF, mayor, emitir balances, SRI, presupuesto.

Además, indicó que las personas tienen accesos restringidos a los módulos que no corresponden a sus funciones y cada persona maneja su propia clave de acceso; las únicas personas que tiene el acceso a todos los módulos son el presidente, el gerente y la contadora.



La entrevista realizada concluyó a las 4:30pm, mediante la cual obtuvimos una idea general sobre el sistema informático de la empresa.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 06/07/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de supervisión:** 11/07/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****CÉDULA NARRATIVA**

PP07

En la entrevista realizada a la contadora de Roceluma Cia. Ltda., fue el día jueves 12 de julio del 2018 a las 4:00pm.

La contadora indicó que Roceluma Cia. Ltda., fue constituida el 21 de mayo del 2008 mediante escritura pública de constitución ante el notario Patricio Vallejo Moscoso y fue aprobada por la superintendencia de compañías mediante resolución N° 08.C.DIC. 313. La empresa inicio con 5 accionistas: Ricardo Barahona Espinoza, María Eulalia Barahona Pinos, Freddy Marcelo Barahona, Ricardo Javier Barahona, Gladys Cecilia Barahona. Con un capital suscrito de \$5.000,00.

El 03 de julio del 2013, se da una cesión de participaciones del señor Ricardo Barahona Pinos Espinoza hacia los demás accionistas; en el mismo año el 28 de octubre se da el ingreso de nuevos accionistas y el aumento de capital. A la empresa ingresan dos accionistas que son los señores René Ismael Barahona Barahona y Mateo José Barahona Barahona. Y se acordó aumentar el capital en \$15.000,00 por lo que el capital de la compañía asciende a \$20.000,00.

El 14 de junio del 2014, se da una cesión de acciones de la señora Gladys Cecilia Barahona a favor de René Ismael Barahona Barahona y Mateo José Barahona Barahona.

El 26 de julio del 2016, en una junta general de accionistas, los accionistas acuerdan aumentar el capital suscrito en \$80.000,00; por lo que el capital suscrito de la compañía asciende a \$100.000,00. Este aumento de capital fue suscrito ante la abogada Lucrecia Criceida Córdova López notaria vigésima octava del cantón de Guayaquil el 01 de agosto del 2016.

La estructura de accionistas es la siguiente:

**Tabla 9 Participación de Accionistas**

ACCIONISTAS	PORCENTAJE	VALOR
Barahona Barahona Mateo Jose	20,81%	20.810,00
Barahona Barahona Rene Ismael	20,81%	20.810,00
Barahona Pinos Freddy Marcelo	19,46%	19.460,00
Barahona Pinos María Eulalia	19,46%	19.460,00
Barahona Pinos Ricardo Javier	19,46%	19.460,00
<b>CAPITAL SUSCRITO</b>		<b>100.000,00</b>

**Fuente:** Nomina de accionistas 2016

**Elaborado por:** Las autoras

La entrevista realizada concluyó a las 4:45pm, mediante la cual obtuvimos una idea general sobre la estructura de los accionistas y su capital.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 12/07/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de supervisión:** 16/07/2018



**SOLICITUD DE ESTADOS FINANCIEROS**

PP08

Cuenca, 18 de julio 2018

**Oficio:003**

Señora

Cpa. Viviana Alexandra Zavala Carchi

Contadora

Presente

De nuestra consideración:

Nosotras, María Mercedes Piedra Quizhpi con cédula de identidad N° 010558064-1 y Diana Fabiola Uguña Beltrán con cédula de identidad N° 010599586-4, alumnas egresadas de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Cuenca; solicitamos a usted nos facilite los estados financieros de la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda.. del periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016; ya que dicha información será utilizada durante la realización de la auditoría de gestión.

Por la atención que se digne dar a la presente, agradecemos a usted,

Atentamente

---

María Mercedes Piedra Quizhpi

Auditor Jefe de Equipo

---

Diana Fabiola Uguña Beltrán

Auditor Operativo

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña**Fecha de Elaboración:** 18/07/2018**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril**Fecha de supervisión:** 21/07/2018



### **3.1.4 REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**ROCELUMA CÍA LTDA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**PPI01**

#### **ANTECEDENTES**

En la empresa no se han realizado ningún tipo de auditorías de gestión, solo se han realizado auditorías financieras para dar cumplimiento con la disposición de la superintendencia de compañías, mismas que han sido verificadas en la página web de este organismo.

#### **MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

La auditoría de gestión se realiza con el objetivo de dar recomendaciones factibles a la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. y para dar cumplimiento a la orden de trabajo N° AG-001-2018, emitida el 28 de mayo del 2018, suscripta por el supervisor de equipo de auditoría.

#### **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

- Evaluar y examinar el control interno, la gestión y el desempeño aplicado en la Distribuidora Roceluma Cía. Ltda.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el uso y aprovechamiento de los recursos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- Emitir recomendaciones y conclusiones factibles de las áreas examinadas contenidas en el informe final.





## **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La auditoría de gestión a la distribuidora Roceluma Cía. Ltda. se aplicará al periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016.

## **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

- **RESEÑA HISTORICA.**

Roceluma Cía. Ltda., inicialmente nace con el nombre de “Distribuidora Barahona” hace aproximadamente 32 años; siendo sus principales fundadores el Sr. Ricardo Barahona Espinosa y el Sr. Rene Barahona, quienes deciden crear un pequeño negocio ubicado en la calle Tomas Ordoñez 11-87 y Sangurima; empezó con la distribución de arroz y azúcar; y en el transcurso del tiempo, con esfuerzo y dedicación incrementaron los productos a distribuir siendo estos sal, harina y afrecho.

Debido al crecimiento de la empresa en la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Cuenca, además teniendo a su cargo la distribución exclusiva de la azúcar “La Troncal” en la provincia del Azuay, y debido a que se contaba con cinco accionistas, decidieron ser una persona jurídica para llevar de una manera más ordenada los porcentajes de cada accionista. Por lo que el 21 de mayo del 2008 mediante escritura pública de constitución ante el notario Patricio Vallejo Moscoso y aprobada por la superintendencia de compañías mediante resolución N° 08.C.DIC. 313. La empresa inicio con un capital suscrito de \$5.000,00.

El 03 de julio del 2013, se da una cesión de participaciones del señor Ricardo Barahona Pinos Espinoza hacia los demás accionistas; en el mismo año el 28 de octubre se da el ingreso de nuevos accionistas y el aumento de capital. A la empresa ingresan dos accionistas que son los señores René Ismael Barahona Barahona y Mateo José Barahona



Barahona. Y se acordó aumentar el capital en \$15.000,00 por lo que el capital de la compañía asciende a \$20.000,00.

El 14 de junio del 2014 se da una cesión de acciones de la señora Gladys Cecilia Barahona a favor de René Ismael Barahona Barahona y Mateo José Barahona Barahona.

El 26 de julio del 2016, en una junta general de accionistas, los accionistas acuerdan aumentar el capital suscrito en \$80.000,00; por lo que el capital suscrito de la compañía asciende a \$100.000,00. Este aumento de capital fue suscrito ante la abogada Lucrecia Criceida Córdova López notaria vigésima octava del cantón de Guayaquil el 01 de agosto del 2016.

Roceluma Cía. Ltda., sigue siendo una empresa familiar, su representante legal Ricardo Javier Barahona Pinos, RUC 0190347672001, contribuyente especial según resolución N° 745h.

Actualmente cuenta con una flota de camiones propios para la distribución de sus productos, ampliaron su bodega. También cuentan con una planta secadora de arroz, la misma que está ubicada en Mayancela.

- **DISPOSICIONES LEGALES.**

- Ley de régimen tributario interno y sus reglamentos; también las disposiciones que establezca el Servicio de Rentas Internas.
- Ley de compañías y las disposiciones que establezca la Superintendencia de compañías.
- Código del trabajo.
- Disposiciones del ministerio del trabajo.
- Disposiciones que establezca la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

- **DISPOSICIONES DE LA EMPRESA.**

- Reglamento Interno de trabajo.
- Manual de funciones.

- **MISIÓN.**

Distribuir productos de alta calidad a nuestros clientes de forma eficaz y oportuna, a los mejores precios del mercado, trabajamos con un talento humano capacitado y motivado para brindar una atención personalizada a nuestros clientes.

- **VISIÓN.**

Ser una distribuidora exitosa, líder en el mercado nacional, de crecimiento sostenido, con responsabilidad y ética, y satisfacer la demanda de productos de nuestros clientes.

- **OBJETIVOS**

- Comercializar a nivel nacional nuestros productos.
- Promover y mantener en toda la empresa una cultura de servicio cliente.
- Entregar en el menor tiempo posible los pedidos.
- Entregar los pedidos en la fecha y hora acordada y en su totalidad, y que los productos sean los solicitados por el cliente.
- Proporcionar un ambiente óptimo de trabajo para todo el personal de la empresa.
- Mejora continua en aspectos tecnológicos, infraestructura y proyectos.
- Obtener una rentabilidad que permita a la empresa competir eficientemente.
- Los productos procesados por la empresa deben tener la calidad requerida por la empresa.

- **CONOCIMIENTO DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES.**

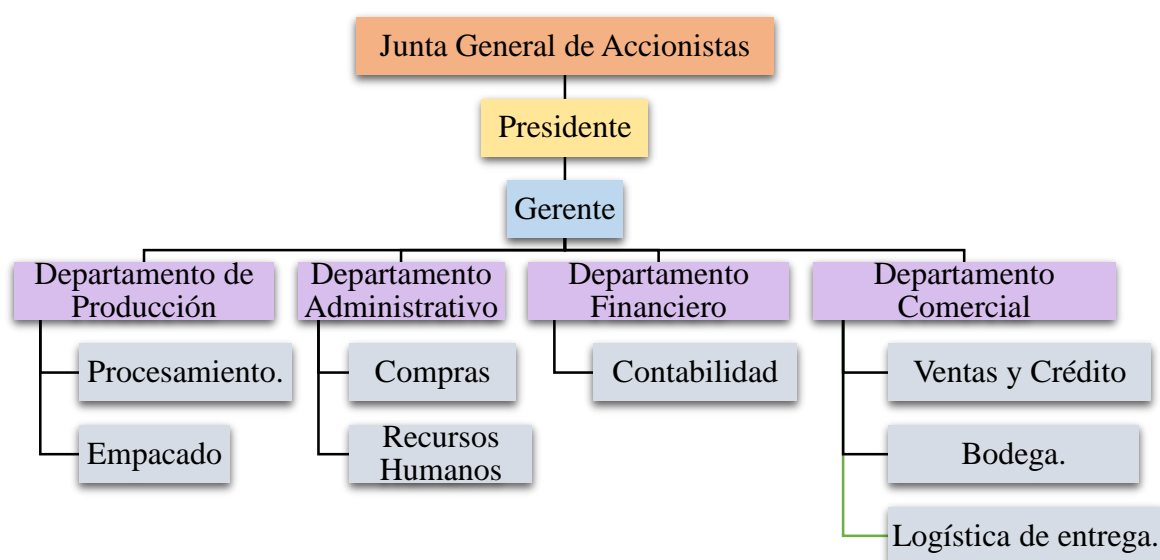
Las principales actividades que realiza Roceluma Cia. Ltda., es el envasado y empaquetado de granos, secado de arroz y la distribución de productos de consumo masivo en la provincia del Azuay. También tiene la distribución exclusiva de la azúcar la troncal en la provincia del Azuay.

- **INSTALACIONES.**

La empresa está ubicada en la calle Mariscal Lamar 2-59 y Manuel Vega; aquí se encuentra ubicados los departamentos administrativo, financiero y comercial; mientras que el departamento de producción se encuentra ubicado en Mayancela que es donde la empresa cuenta con una planta secadora de arroz.

- **ESTRUCTURA ORGÁNICA.**

**Ilustración 10 Organización Estructural de la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda.**



**Fuente:** Información obtenida de la distribuidora “Roceluma Cia. Ltda.”

**Elaborado Por:** Las autoras

- **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR DEPARTAMENTO.**



Roceluma Cia. Ltda., cuenta con ocho áreas mismas que se encuentran divididas en cuatro departamentos y a continuación se detalla las funciones de cada departamento:

- **Departamento de Producción:** En este departamento se encuentran las áreas de procesamiento y empaclado. Es el encargado de disminuir la humedad del arroz, es decir su envejecimiento, pasando por normas de calidad establecidas por la empresa para después proceder al ensacado del arroz; así también es el encargado del mantenimiento de las maquinarias y además del adecuado uso de las mismas.
  - **Departamento Administrativo:** En este departamento se encuentran las áreas de compras y recursos humanos. El área de recursos humanos es la encargada de que el personal de la empresa cuente con los requisitos necesarios para cada área, así también el área de compras debe garantizar una entrega oportuna de la materia prima, mercadería, recursos tecnológicos con autorización del gerente general, útiles de oficina y otros insumos que sean necesarios para el desarrollo normal de las actividades.
  - **Departamento Financiero:** En este departamento se encuentra el área de contabilidad. Se encarga de manejar y administrar los recursos económicos de la empresa de una manera eficiente para garantizar que la empresa tenga estabilidad económica.
  - **Departamento Comercial:** En este departamento se encuentran las áreas de ventas y créditos, logística de entrega y bodega. Este departamento es el encargado de la comercialización y distribución adecuada de los productos a los clientes y, así como almacenar conforme al tipo de producto para que estos no sufran daños.
- **ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA**

- **Estructura Económica**

Los estados financieros de la empresa son elaborados a través de NIIF completas presenta la siguiente información:

**Tabla 10 Estructura Económica**

<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
Activo Total	\$ 2.619.085,65
Pasivo Total	\$2.456.952,79
Patrimonio	\$162.132,86
Ingresos	\$10.829.291,22
Costos y Gastos	\$10.765.762,32

**Fuente:** Estados Financieros de la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Las autoras

- **Estructura Financiera**

Roceluma Cia. Ltda. fue constituida el 28 de mayo del 2008 con un capital inicial de 5.000,00; posteriormente el 03 de noviembre del 2013 incrementó su capital por un valor de \$15.000,00; el 04 de agosto de 2016 incrementó su capital por un valor de \$80.000,00. Actualmente la empresa cuenta con un capital de \$100.000,00. Este capital se encuentra distribuido entre los cinco accionistas de la siguiente manera:

**Tabla 11 Participación de Accionistas**

ACCIONISTAS	PORCENTAJE	VALOR
Barahona Barahona Mateo José	20,81%	20.810,00
Barahona Barahona Rene Ismael	20,81%	20.810,00
Barahona Pinos Freddy Marcelo	19,46%	19.460,00
Barahona Pinos María Eulalia	19,46%	19.460,00
Barahona Pinos Ricardo Javier	19,46%	19.460,00
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100.000,00</b>

**Fuente:** Nómina de accionistas 2016

**Elaborado por:** Las autoras

- **SISTEMA INFORMÁTICO.**

El sistema informático de la empresa cuenta con 5 módulos que son los siguientes:

- **Inventarios:** Dentro de este módulo se maneja los siguientes componentes: artículos, toma física, Kardex, requerimiento de bodega, y producción.
- **Compras:** Dentro de este módulo se maneja los siguientes componentes; ingreso de compras, retención electrónica y pagos.
- **Ventas:** Dentro de este módulo se maneja los siguientes componentes: Facturación electrónica, Notas de crédito



electrónica, guías de remisión, proformas, abonos, depósitos; análisis de cartera.

- **Bancos:** Dentro de este módulo se maneja los siguientes componentes: conciliación bancaria, pago de préstamos.
- **Contabilidad:** Plan de cuentas, asientos contables según NIFF, mayor, emitir balances, SRI, presupuesto.

- **EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO.**

Los cuestionarios de evaluación preliminar del control interno se establecieron los niveles de riesgo y confianza de cada componente.



**ROCELULA CIA. LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO**

PPCI01

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos</b>					
1	¿La empresa posee con un código de ética?		X		La empresa posee un código de ética de manera verbal.
2	¿El código de ética se incorpora en los procesos y el personal?		X		El código de ético de incorporan en el personal.
3	¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X			
4	¿Se sancionan al personal por actos de indisciplina?	X			Las sanciones se encuentran estipuladas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
<b>El consejo de administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.</b>					
5	¿La filosofía y estilo del gerente se refleja en la forma en que se establecen las políticas y objetivos?	X			
6	¿El gerente, motiva, compromete e incentiva a los empleados en el cumplimiento de los manuales de la empresa?	X			
7	¿El gerente, presenta oportunamente información de gestión?		X		No, porque el gerente no elabora indicadores de gestión, el informe lo realiza en base a los indicadores

					financieros suministrados por la contadora.
8	¿La contadora, presenta oportunamente información financiera?	X			
9	¿El gerente cuida la imagen de la empresa?	X			
<b>La administración establece, con la aprobación del consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.</b>					
10	¿Existe idoneidad en el estructura orgánica y funcional?	X			
11	¿La empresa cuenta con un manual de procesos para cada una de sus departamentos?		X		
12	¿Se identifica con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
13	¿Existe comunicación interna y externa?	X			
14	¿Se actualiza el reglamento orgánico funcional?		X		
15	¿La empresa ha definido un manual de funciones y esta socializado a los empleados?	X			
<b>La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.</b>					
16	¿La empresa ha definido los requerimientos para los puestos de trabajo?	X			
17	¿La empresa realiza un análisis de habilidades y destrezas de los candidatos a un puesto de trabajo?		X		No se realiza un análisis de habilidades y destrezas; se basa en la experiencia.
18	¿Existen un plan de capacitación para el personal?		X		La empresa no tiene políticas y procedimientos en lo referente a capacitaciones.
19	¿Existe comunicación de las políticas, normas y procedimientos al personal?	X			

<b>La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.</b>					
20	¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?		X		
21	¿La empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?	X			Solo se da incentivos a los agentes vendedores, a través de comisiones en ventas.
22	¿Se evalúa el desempeño del personal?	X			Solo se evalúa en el área de ventas.
23	¿Existe asignación de autoridad y se observa que se cumpla con las responsabilidades asumidas?	X			
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>					
<b>La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.</b>					
24	¿La empresa cuenta con un plan estratégico difundido internamente?		X		Solo tienen establecido misión, visión, objetivos y políticas establecidas de manera verbal.
25	¿Se ha establecido objetivos para cada departamento y sus respectivas estrategias?		X		No se ha establecido objetivos en todos los departamentos. Los únicos departamentos que tienen objetivos operaciones departamento comercial.
26	¿La empresa ha formulado indicadores de gestión para cada área, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?		X		La empresa solo realiza indicadores financieros.
27	¿Se ha fijado objetivos operacionales, información y de cumplimiento en los diferentes departamentos de la empresa?		X		



<b>La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben administrarse.</b>					
28	¿El gerente cuenta con el apoyo de la junta general de accionistas para determinar los factores de riesgo internos y externos?	X			
29	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgo tanto internos como externos?		X		
30	¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?		X		
31	¿El gerente ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: aceptar, evitar reducir, compartir los riesgos?		X		
32	¿La junta general de accionistas, el gerente general y los gerentes de los diferentes departamentos, para medir la respuesta a los riesgos considera costos-beneficio y oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa?		X		
<b>La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgo para el logro de los objetivos.</b>					
33	¿La junta general de accionistas y el gerente han establecido mecanismo para detectar factores que puedan reducir el riesgo de fraude?		X		
<b>La organización identificación y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.</b>					

34	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar antes los cambios que pueden afectar a la empresa?		X		
35	¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?	X			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.</b>					
36	¿Existe apoyo de la junta general de accionistas y el gerente general para el diseño y aplicación de los controles en función al riesgo?	X			
37	¿Existe mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?		X		
38	¿El gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles de la empresa encargados en ejecutarlos?		X		
39	¿Las actividades de control incluyen controles: preventivos, manuales, informáticos y de dirección?		X		
40	¿La junta general de accionistas y el gerente general y demás niveles de la empresa implementan actividades de control en función a los riesgos y objetivos, tales como: revisiones, supervisiones, controles físicos, indicadores de rendimiento, procesamiento de la información?		X		Se han implementado controles como: supervisiones y controles físicos en la referente a inventarios.
<b>La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</b>					

41	¿Existe apoyo del gerente para la implementación de planes estratégicos de tecnología de información?		X		
42	¿Existe actividades de control para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología?		X		
43	¿Existe actividades de control para restringir el acceso al sistema informático?	X			
	<b>La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ese ponen dichas políticas en acción.</b>				
44	¿Se ha implementado actividades de control en los procesos que realizan los diferentes departamentos de la empresa a través de políticas?		X		
45	¿La junta general de accionistas y el gerente evalúa las políticas y procedimientos en actividades de control y las actualiza cuando son necesarias?		X		
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
<b>La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</b>					
46	¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de la información en todos los departamentos de la empresa?		X		
47	¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizada, es exacta, esta accesible?	X			
48	¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si	X			

	se han logrado los objetivos, metas e indicadores?				
<b>La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.</b>					
49	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	X			
50	¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	X			
51	¿El gerente toma en cuenta las propuestas de los empleados respecto a las formas de mejorar la productividad y mejoras en el servicio?	X			
<b>La organización se comunicación con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.</b>					
52	¿El gerente toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores y organismos reguladores?	X			
53	¿La empresa tiene una página web y esta es actualizada permanentemente?		X		
54	¿La empresa ha implementado canales externos para mejorar la calidad de servicios?	X			
<b>Supervisión y Monitoreo</b>					
<b>La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.</b>					
55	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno?		X		No se realiza ninguna evaluación y supervisión del sistema de control interno, ya que no tiene estructurado un sistema de control interno.
56	¿Los jefes de los diferentes departamentos definen las deficiencias del control interno para informar al gerente?		X		



57	¿La empresa ha realizado auditorías de gestión para el sistema de control interno?		X		No la empresa no ha realizado ninguna auditoría de gestión.
58	¿Se ha implementado herramientas de evaluación que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mandos y técnicas de diagrama de flujo?		X		
<b>La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según sea apropiado.</b>					
59	¿La junta general de accionistas y el gerente toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?	X			
60	¿Existen planes de acciones correctivas y el grado de cumplimiento de las recomendaciones de las auditorías?		X		
61	¿La junta general de accionistas y el gerente general disponen del cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de las auditorías externas?	X			

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 31/07/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de supervisión:** 07/08/2018

- **Calificación y determinación de niveles de riesgo**

El cuestionario preliminar de control interno consta de 61 preguntas; mismas que fueron evaluadas a través de la siguiente escala: si la respuesta es SI, es decir que la empresa cumple en su totalidad con los procedimientos y además estos se encuentran debidamente documentados y aprobados, y si la respuesta es NO, es decir que no tienen procedimientos.





El nivel de riesgo y el nivel de confianza se evaluó a través de los siguientes intervalos:

**Tabla 12 Cuadro de calificación de riesgo**

INTERVALOS DE CONFIANZA	INTERVALOS DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15-50	50-85	Bajo	Alto
51-75	25-49	Medio	Medio
76-95	5-24	Alto	Bajo

**Elaborado por:** Las autoras

**Fuente:** (CUBERO, 2009, pág. 324)

**Tabla 13 Calificación de Riesgos de la empresa Roceluma Cia. Ltda.**

Componente	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza CT/PT	Nivel de Riesgo 1-NC	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	23	15	65,22%	34,78%	Medio	Medio
Evaluación de Riesgos	12	2	16,67%	83,33%	Bajo	Alto
Actividades de Control	10	2	20,00%	80,00%	Bajo	Alto
Información y Comunicación	9	7	77,78%	22,22%	Alto	Bajo
Supervisión y Monitoreo	7	2	28,57%	71,43%	Bajo	Alto

**Elaborado por:** Las autoras

**Fuente:** Cuestionario de Evaluación Preliminar Del Control Interno.

### Conclusiones de la Evaluación Preliminar del Control Interno

- **Ambiente de Control:** El Ambiente de control presenta un nivel de confianza moderado del 65,22%, la distribuidora se relaciona con sus empleados, clientes y proveedores basados en la honestidad y equidad. Cuenta con una estructura orgánica y funcional, así mismo cuenta con un manual de funciones. Sin embargo, no ha establecido un código de ética que norme el actuar de los empleados y las actividades desarrolladas, no posee un manual de procedimientos llevando a los trabajadores a realizar sus funciones de una manera desorganizada, no se ha analiza las



habilidades y destrezas de los aspirantes a vacantes en la distribuidora y no se ha capacitado al personal por lo que se desconoce sus debilidades o fortalezas.

- **Evaluación de Riesgos:** La evaluación de riesgos presenta un nivel de confianza bajo del 16,67%, debido a que la distribuidora no cuenta con mecanismos para identificar los riesgos que se puedan presentar en las actividades propias del negocio, así también no tiene herramientas que ayuden a detectar factores que puedan reducir el riesgo de fraude, no establece objetivos específicos para cada una de las actividades y un plan estratégico en donde se detalle la misión, visión, objetivos, estrategias, metas y planes.
- **Actividades de Control:** El componente actividades de control tiene un nivel de confianza bajo del 20,00% por la falta de actividades de control, puesto que la distribuidora no ha establecido políticas y procedimientos de control para las actividades que realizan los diferentes departamentos de la distribuidora.
- **Información y Comunicación:** En el componente información y comunicación se detectó un nivel de confianza alto del 77,78% a pesar de no existir sistemas y procedimientos que integren la información de los departamentos, esta es adecuada, oportuna y actualizada proporcionando al personal información suficiente para el desarrollo de sus actividades. En cuanto a la comunicación se da a conocer oportunamente al personal sus responsabilidades y demás normas de la distribuidora, el gerente general toma en consideración las propuestas de sus empleados con el fin de mejorar la productividad y la atención a los clientes, también existe



comunicación externa con clientes, proveedores y organismos reguladores.

- **Supervisión y Monitoreo:** Con un nivel de confianza bajo del 28,57% se presenta el componente supervisión y monitoreo puesto que la administración no monitorea cada una de las actividades, no ha implementado herramientas de evaluación como cuestionarios, cuadros de mando y no existe planes de acciones correctivas para dar cumplimiento a las recomendaciones dadas por auditorías internas.



- **INFORME PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.**

**ROCELUMA CIA. LTDA.  
INFORME PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO**

Cuenca, 13 de agosto del 2018

**OFICIO:** 004

Señor

Ricardo Javier Barahona Pinos

Gerente General

Presente

De nuestra consideración:

Se ha realizado la evaluación preliminar del sistema de control interno de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda., período 2016.

El propósito de esta evaluación es establecer la confiabilidad de los controles establecidos por la empresa e identificar las debilidades que afectan al logro de los objetivos de la empresa.

El objetivo de este informe es dar a conocer al gerente general las debilidades de los controles establecidos y emitir recomendaciones para que la empresa mejore sus controles y logre alcanzar los objetivos empresariales.

A continuación, se exponen las debilidades encontradas en esta evaluación:



## **El código de ética permite normar la conducta de los trabajadores**

De la evaluación realizada al sistema de control de interno de Roceluma Cia. Ltda., correspondiente al período 2016, se determinó que no existe un código de ética que se incorpore en los procesos y en el personal. De acuerdo al Marco Integrado de Control Interno en su componente entorno de control establece que “El consejo y la alta dirección son quienes marcan el tono de la organización con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad e incluye integridad y valores éticos de la organización”. Esta situación se origina por la falta de compromiso de la administración en elaborar un código de ética. Lo descrito previamente propicia un ambiente de indisciplina y falta de valores por parte del personal al desarrollar sus funciones de allí la importancia de elaborar un código de ética.

### **Conclusión**

La instauración de un código de ética en la distribuidora permitirá normar el comportamiento de su personal, mostrando mayor compromiso y valores al desarrollar sus actividades.

### **Recomendación N° 1**

#### **Al Gerente General:**

- Proceda a diseñar e implementar un código de ética como parte de una cultura general de la empresa.

### **Recomendación N° 2**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos:**

- Proceda a difundir el código de ética entre el personal de la distribuidora.

## **Un plan de capacitación al personal permitirá mejorar la eficacia de la empresa**

Luego de haber evaluado el control interno de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2016; se pudo identificar que no se ha establecido un plan de capacitación para el personal. De acuerdo al cuarto principio del Marco Integrado de Control Interno establece que “Las organizaciones demuestran compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.” Adicionalmente en el tercer punto de enfoque del principio anterior establece que “La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos”. Situación originada por la falta de interés por parte de la administración en elaborar un plan de capacitación e incumplimiento del principio antes mencionado, lo que ocasiona desactualización de conocimientos en el personal de la distribuidora.

### **Conclusión**

Al no contar con un plan de capacitación el personal está desactualizado en conocimientos a su vez no se logra potencializar sus habilidades y destrezas.

### **Recomendación N° 3**

#### **Al Jefe del Área de Recursos Humano:**

- Diseñe e implemente un plan de capacitación y a su vez elabore un cronograma de actividades de capacitación al personal dando cumplimiento al principio cuatro del Marco de Control Interno.



### **Plan estratégico de la distribuidora**

De la evaluación realizada al control interno de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2016. Se detectó que Roceluma Cia. Ltda. no cuenta con un plan estratégico donde integre todos sus elementos (misión, visión, valores, organigrama funcional, objetivo global, objetivos específicos, FODA, presupuestos, estrategias, políticas y metas a alcanzar). De acuerdo con los autores David Noel Ramírez Padilla y Mario Alberto Cabello Garza en su libro *Empresas Competitivas: una Estrategia de Cambio para el Éxito*. menciona lo siguiente “La primera herramienta que una empresa debe implementar para transformarse en una organización competitiva, es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra pueda fijar estrategias necesarias para lograr su misión”. Por lo tanto, contar con un plan estratégico permitirá a la distribuidora aprovechar oportunidades, lograr competitividad y alcanzar metas y objetivos como parte de una buena gestión administración. Situación originada por el descuido de sus directivos en elaborar un plan estratégico, como consecuencia el personal no tiene claro los objetivos a alcanzar y a su vez no se obtienen resultados esperados.

### **Conclusión**

Al no contar con un plan estratégico el personal de la distribuidora no tiene conocimiento total de los objetivos y no se puede cumplir con los mismos.





#### **Recomendación N° 4**

##### **Al Gerente General:**

- Proceda a elaborar un plan estratégico que contenga todos los elementos, con fin de estar preparados ante un entorno cambiante y que sirva de sustento para la toma de decisiones.

#### **Elaboración de indicadores de gestión para medir metas y objetivos de la distribuidora.**

De la evaluación realizada al control interno Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2106. Se evidenció que la distribuidora no realiza indicadores de gestión que sirvan como base para medir el desempeño de los procesos de cada departamento e identificar desviaciones para su oportuna corrección. De acuerdo al Manual Específico de Auditoría de Gestión del Eco. Cpa. Teodoro Cubero Abril establece que “Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir”. Esta situación se genera debido a que la administración se concentra más en las operaciones de la empresa y solo se llegan a elaborar indicadores financieros que son usados para el análisis económico y financiero de la empresa. La ausencia de este tipo de indicadores provoca que no se pueda medir el nivel de cumplimiento de metas y objetivos por lo tanto es recomendable realizar indicadores de gestión como parte de una buena administración.

#### **Conclusión**

La distribuidora al no elaborar indicadores de gestión no tiene conocimiento del grado cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para cada departamento.

## **Recomendación N° 5**

### **Al Gerente General:**

- Cree una política que norme la aplicación y elaboración de indicadores de gestión. Estos indicadores pueden ser de eficiencia, eficacia y efectividad.

### **Evaluación de riesgos para medir la gestión.**

Una vez evaluado el control interno de Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2016 se pudo conocer que la distribuidora no realiza una evaluación riesgos que permita identificar factores externos e internos de riesgo que pongan en peligro la consecución de los objetivos. No obstante, solo se realiza un análisis empírico de los riesgos en base a la experiencia. De acuerdo a lo que establece en el componente evaluación de riesgos del Marco Integrado de Control Integral, en su séptimo principio “La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar”. Situación presentada debido a que la distribuidora no cuenta con políticas o procedimientos para identificar situaciones de riesgo. Al no tener identificados los riesgos la empresa no está en la capacidad de hacer frentes a eventos que pueden afectar las actividades de la distribuidora.

### **Conclusión**

La distribuidora no identifica de manera formal los eventos de riesgos que podrían afectar a su normal desarrollo, solo lo realiza de forma empírica basado en la experiencia.

## **Recomendación N° 6**

### **Al Gerente General:**



- Proceda a designar un equipo de trabajo que se encargue de diseñar e implementar una metodología para identificar eventos de riesgo, que permita una adecuada administración de los mismo, y las respuestas más convenientes (evitar, transferir, reducir y aceptar).

### **La aplicación de actividades de control permitirá minimizar riesgos**

Una vez evaluado el control interno de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2016 se pudo verificar que no se han implementado actividades de control en los procesos que realizan los diferentes departamentos porque no se ha emitido políticas y procedimientos de actividades control. De acuerdo a lo establece el Marco Integrado de Control Interno en su décimo principio “La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos”. Esta situación se origina por el exceso de confianza de los directivos en el personal, como consecuencia la distribuidora carece de mecanismos de control y el personal desconoce cuáles son las tareas de control a ejecutarse.

### **Conclusión**

La distribuidora al no contar con actividades de control definidas formalmente esta propensa a sufrir pérdidas de mercadería, atrasos y un nivel bajo de eficacia lo cual obstaculiza el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

### **Recomendación N° 7**

#### **Al Gerente General:**



- Establezca de manera formal políticas y procedimientos relacionados con las actividades de control y disponga su aplicación a los jefes de cada departamento.

**La implementación de un sistema de control interno promoverá la eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones**

La confianza es buena, pero el control es mejor partiendo de esta frase implementar un sistema de control interno permitirá obtener seguridad razonable de las actividades de la distribuidora. En base a la evaluación efectuada al control interno de Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2016, se determinó que la distribuidora no ha diseñado e implementado un sistema de control interno. De acuerdo a lo que menciona el Commite of Sponsoring Organization of the Treadway Commission “El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”. Esta situación se genera por la falta de compromiso por parte de la administración y por inobservancia de lo que establece el marco de referencia. Esta situación impide que la administración no pueda definir las deficiencias presentes en la distribuidora.

**Conclusión**

Roceluma Cia. Ltda. no ha establecido formalmente un sistema de control interno, como resultado el control interno de la distribuidora es débil y presenta deficiencias lo cual impide lograr eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones.

**Recomendación N° 8**



**Al Gerente General:**

- Diseñe e implemente un sistema de control interno conjuntamente con los gerentes de cada departamento. Así también disponga su difusión al personal para su cumplimiento.

**ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

## ANÁLISIS VERTICAL

**DISTRIBUIDORA ROCELUMA CÍA. LTDA.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**2016**

CÓDIGO	CUENTA	2016			
<b>1</b>	<b><u>ACTIVO</u></b>	<b><u>2.619.085,65</u></b>	-	-	<b><u>100,00%</u></b>
<b>101</b>	<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b><u>1.364.830,46</u></b>			<b><u>52,11%</u></b>
	<b><u>DISPONIBLE</u></b>	<b><u>19.608,02</u></b>	-	<b><u>1,44%</u></b>	-
10101	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	<b>19.608,02</b>			
1010101	CAJA	9.993,63	50,97%		
1010102	BANCOS Y COOPERATIVAS	9.614,39	49,03%		
	<b><u>EXIGIBLE</u></b>	<b><u>788.345,43</u></b>		<b><u>57,76%</u></b>	
10102	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>788.345,43</b>			
1010204	CLIENTES	775.460,79	98,37%		
1010205	DOC. Y CUENTAS X COBRAR RELACIONADO	11.789,38	1,50%		
1010206	DOC. Y CUENTAS X COBRAR NO RELACIONADO	35.146,45	4,46%		
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-34.051,19	-4,32%		
	<b><u>REALIZABLE</u></b>	<b><u>447.609,67</u></b>	-	<b><u>32,80%</u></b>	-
10103	<b>INVENTARIOS</b>	<b>447.609,67</b>			
1010306	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	447.609,67	100,00%		
	<b><u>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</u></b>	<b><u>109.267,34</u></b>		<b><u>8,01%</u></b>	
10104	<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>3.952,45</b>			
1010403	ANTICIPO A PROVEEDORES	3.952,45	100,00%		
10105	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>105.314,89</b>			
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA	46.763,44	44,40%		
1010504	CRÉDITO TRIBUTARIO IR	58.551,45	55,60%		
<b>102</b>	<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b><u>1.254.255,19</u></b>			<b><u>47,89%</u></b>
10201	<b><u>PROPIEDADES PLATA Y EQUIPO</u></b>	<b><u>1.254.245,19</u></b>		<b><u>100,00%</u></b>	
1020101	TERRENOS	302.819,88	24,14%		



1020102	EDIFICIOS	938.096,38	74,79%		
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	92.371,08	7,36%		
1020108	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	648	0,05%		
1020109	VEHICULOS	44.928,00	3,58%		
1010110	OTRAS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	284,83	0,02%		
1020112	(-) DEP. Y AMORT. ACUMULADA PROPIEDADES PLANT	-124.902,98	-9,96%		
10207	<b><u>OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>	<b><u>10,00</u></b>		<b><u>0,001%</u></b>	
1020704	OTRAS INVERSIONES	10,00	100,00%		
<b>2</b>	<b><u>PASIVO</u></b>	<b><u>2.456.952,79</u></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b><u>100,00%</u></b>
201	<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b><u>-1.242.667,87</u></b>			<b><u>50,58%</u></b>
20102	<b>PROVEEDORES</b>	<b>-613.154,32</b>		<b>49,34%</b>	
2010201	PROVEEDORES RELACIONADOS	-65.185,77	10,63%		
2010202	PROVEEDORES NO RELACIONADOS	-547.968,55	89,37%		
20103	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>-379.386,62</b>		<b>30,53%</b>	
2010301	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RELACIONADO	-379.386,62	100,00%		
20104	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>-133.188,48</b>		<b>10,72%</b>	
20100401	LOCALES	-133.188,48	100,00%		
20107	<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>-67.618,26</b>		<b>5,44%</b>	
2010701	CON ADMINISTRACION TRIBUTARIA	-12.074,45	17,86%		
2010703	CON IESS	-3.401,14	5,03%		
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	-42.219,00	62,44%		
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL E	-9.923,67	14,68%		
20110	<b>ANTICIPO CLIENTES</b>	<b>-49.117,99</b>		<b>3,95%</b>	
2011001	ANTICIPO DE CLIENTES/ RELACIONADOS	-433,43	0,88%		
2011002	ANTICIPO DE CLIENTES/ NO RELACIONADOS	-48.684,56	99,12%		
20113	<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>-202,2</b>		<b>0,02%</b>	

2011301	RETENCIONES EN NOMINA POR PAGAR	-202,2	100,00%		
202	<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b><u>-1.214.284,92</u></b>	-		<b><u>49,42%</u></b>
20202	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>-821.100,00</b>		<b>67,62%</b>	
2020201	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR / RELACIONADO	-821.100,00	100,00%		
20203	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>-393.184,92</b>		<b>32,38%</b>	
202031	LOCALES	-393.184,92	100,00%		
<b>3</b>	<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>	<b><u>162.132,86</u></b>			<b><u>100,00%</u></b>
301	<b><u>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS</u></b>	<b><u>-100.000,00</u></b>			<b><u>-61,68%</u></b>
30101	CAPITAL	-100.000,00	100,00%		
3010101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	-100.000,00			
304	<b><u>RESERVAS</u></b>	<b><u>-122.990,76</u></b>			<b><u>-75,86%</u></b>
30401	<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>-4.195,56</b>	3,41%		
3040101	RESERVA LEGAL	-4.195,56			
30404	<b>OTRAS RESERVAS</b>	<b>-118.795,20</b>	96,59%		
3040401	RESERVA FACULTATIVA	-118.795,20			
306	<b><u>RESULTADOS ACUMULADOS</u></b>	<b><u>39.901,07</u></b>			<b><u>24,61%</u></b>
30601	<b>GANACIAS ACUMULADAS</b>	<b>-44.638,82</b>	-111,87%		
3060101	GANACIAS ACUMULADAS	-44.638,82			
30602	<b>(-) PERDIDAS ACUMULADAS</b>	<b>84.539,89</b>	211,87%		
3060201	PERDIDAS ACUMULADAS	84.539,89			
307	<b><u>RESULTADO DEL EJERCICIO</u></b>	<b><u>20.956,83</u></b>			<b><u>12,93%</u></b>
30702	<b>(-) PERDIDA NETA DEL PERIODO</b>	<b>20.956,83</b>	100,00%		
3070201	PERDIDA NETA DEL PERIODO	20.956,83			
	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2.619.085,65</b>			



**DISTRIBUIDORA ROCELUMA CIA. LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**2016**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2016</b>			
<b>4</b>	<b><u>INGRESOS</u></b>	<b><u>10.829.291,22</u></b>			<b><u>100,00%</u></b>
401	<b><u>INGRESOS OPERACIONALES</u></b>	<b><u>10.820.724,62</u></b>			<b><u>99,921%</u></b>
40101	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>10.820.724,62</b>			
4010101	VENTAS	11.132.160,10	102,88%		
4010102	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-3.663,33	-0,03%		
4010103	(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-307.772,15	-2,84%		
402	<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>	<b><u>90,66</u></b>			<b><u>0,001%</u></b>
40201	<b>INGRESOS NO CORRIENTES</b>	<b>90,66</b>			
4020101	INTERESÉS	90,66	100,00%		
403	<b><u>OTROS INGRESOS</u></b>	<b><u>8.475,94</u></b>			<b><u>0,078%</u></b>
40301	OTROS INGRESOS	8.475,94	100,00%		
4030102	VARIOS INGRESOS	8.475,94			
<b>5</b>	<b><u>COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>9.999.562,81</u></b>			<b><u>92,34%</u></b>
501	COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	9.999.562,81	100,00%		
50104	COSTOS DE VENTAS	9.999.562,81			
5010401	COSTOS DE VENTAS	9.999.562,81			
<b>6</b>	<b><u>GASTOS</u></b>	<b><u>766.199,51</u></b>			<b><u>7,08%</u></b>
<b>601</b>	<b><u>OPERACIONALES</u></b>	<b><u>546.019,02</u></b>			<b><u>71,26%</u></b>
60101	CORRIENTE	546.019,02			
6010101	GASTOS ADMINISTRATIVOS	126.234,07	23,12%		
6010102	GASTOS DE VENTA	419.784,95	76,88%		
602	<b><u>NO OPERACIONALES</u></b>	<b><u>86.772,63</u></b>			<b><u>11,33%</u></b>
60201	NO CORRIENTE	86.772,63			
6020101	GASTOS DE FINANCIAMIENTO	86.772,63	100,00%		
603	<b><u>OTROS GASTOS</u></b>	<b><u>133.407,86</u></b>			<b><u>17,41%</u></b>
60301	PROVISIONES	7.259,19	5,44%		
6030101	PROVISIONES	7.259,19			
60302	DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS	126.148,54	94,56%		

6030201	DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS NO ACELERADA	126.148,54			
60304	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS	0,13	0,0001%		
6030401	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS/RELACIONADOS	0,13			
	<b><u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</u></b>	<b><u>63.528,90</u></b>			<b><u>0,59%</u></b>
	15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	9.529,33			
	<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>53.999,56</b>			
	IMPUESTO CORRIENTE, ANTICIPO	74.956,40			
	<b>PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-20.956,84</b>			<b>-0,19%</b>

## ANÁLISIS HORIZONTAL

**DISTRIBUIDORA ROCELUMA CÍA. LTDA.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
 2015 – 2016

CÓDIGO	CUENTA	2015	2016	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
1	<b><u>ACTIVO</u></b>	<b><u>3.077.194,45</u></b>	<b><u>2.619.085,65</u></b>	<b><u>-458.108,80</u></b>	<b><u>-14,89%</u></b>
101	<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b><u>1.493.990,60</u></b>	<b><u>1.364.830,46</u></b>	<b><u>-129.160,14</u></b>	<b><u>-8,65%</u></b>
	<b><u>DISPONIBLE</u></b>	<b><u>39.694,28</u></b>	<b><u>19.608,02</u></b>	<b><u>-20.086,26</u></b>	<b><u>-50,60%</u></b>
10101	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	<b>39.694,28</b>	<b>19.608,02</b>	<b>-20.086,26</b>	<b>-50,60%</b>
1010101	CAJA	20.231,00	9.993,63	-10.237,37	-50,60%
1010102	BANCOS Y COOPERATIVAS	19.463,28	9.614,39	-9.848,89	-50,60%
	<b><u>EXIGIBLE</u></b>	<b><u>944.153,76</u></b>	<b><u>788.345,43</u></b>	<b><u>-155.808,33</u></b>	<b><u>-16,50%</u></b>
10102	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>944.153,76</b>	<b>788.345,43</b>	<b>-155.808,33</b>	<b>-16,50%</b>
1010204	CLIENTES	773.044,36	775.460,79	2.416,43	0,31%
1010205	DOC. Y CUENTAS X COBRAR RELACIONADO	119.201,26	11.789,38	-107.411,88	-90,11%
1010206	DOC. Y CUENTAS X COBRAR NO RELACIONADO	78.700,14	35.146,45	-43.553,69	-55,34%
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-26.792,00	-34.051,19	-7.259,19	27,09%
	<b><u>REALIZABLE</u></b>	<b><u>411.061,06</u></b>	<b><u>447.609,67</u></b>	<b><u>36.548,61</u></b>	<b><u>8,89%</u></b>

10103	<b>INVENTARIOS</b>	<b>411.061,06</b>	<b>447.609,67</b>	<b>36.548,61</b>	<b>8,89%</b>
1010306	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	411.061,06	447.609,67	36.548,61	8,89%
	<b><u>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</u></b>	<b><u>99.081,50</u></b>	<b><u>109.267,34</u></b>	<b><u>10.185,84</u></b>	<b><u>10,28%</u></b>
10104	<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>0,00</b>	<b>3.952,45</b>	<b>3.952,45</b>	
1010403	ANTICIPO A PROVEEDORES	0,00	3.952,45	3.952,45	
10105	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>99.081,50</b>	<b>105.314,89</b>	<b>6.233,39</b>	<b>6,29%</b>
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA	48.542,84	46.763,44	-1.779,40	-3,67%
1010504	CRÉDITO TRIBUTARIO IR	50.538,66	58.551,45	8.012,79	15,85%
102	<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b><u>1.583.203,85</u></b>	<b><u>1.254.255,19</u></b>	<b><u>-328.948,66</u></b>	<b><u>-20,78%</u></b>
10201	<b><u>PROPIEDADES PLATA Y EQUIPO</u></b>	<b><u>1.324.993,85</u></b>	<b><u>1.254.245,19</u></b>	<b><u>-70.748,66</u></b>	<b><u>-5,34%</u></b>
1020101	TERRENOS	302.819,88	302.819,88	0,00	0,00%
1020102	EDIFICIOS	938.096,38	938.096,38	0,00	0,00%
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	25.371,08	92.371,08	67.000,00	264,08%
1020108	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	648,00	648,00	0,00	0,00%
1020109	VEHICULOS	68.893,48	44.928,00	-23.965,48	-34,79%
1010110	OTRAS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	284,83	284,83	0,00	0,00%
1020112	(-) DEP. Y AMORT. ACUMULADA PROPIEDADES PLANT	-11.119,80	-124.902,98	-113.783,18	1023,25%
10206	<b><u>OTRAS CUENTAS Y DOC POR COBRAR NO CORRIENTES</u></b>	<b><u>258.200,00</u></b>	<b><u>0,00</u></b>	<b><u>-258.200,00</u></b>	<b><u>-100,00%</u></b>
10207	<b><u>OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>	<b><u>10,00</u></b>	<b><u>10,00</u></b>	<b><u>0,00</u></b>	<b><u>0,00%</u></b>
1020704	OTRAS INVERSIONES	10,00	10,00	0,00	0,00%
2	<b><u>PASIVO</u></b>	<b><u>3.057.827,96</u></b>	<b><u>2.456.952,79</u></b>	<b><u>-600.875,17</u></b>	<b><u>-19,65%</u></b>
201	<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b><u>2.487.675,00</u></b>	<b><u>1.242.667,87</u></b>	<b><u>1.245.007,13</u></b>	<b><u>-50,05%</u></b>
20102	<b>PROVEEDORES</b>	<b>836.366,76</b>	<b>613.154,32</b>	<b>-223.212,44</b>	<b>-26,69%</b>
2010201	PROVEEDORES RELACIONADOS	73.837,58	65.185,77	-8.651,81	-11,72%
2010202	PROVEEDORES NO RELACIONADOS	762.529,18	547.968,55	-214.560,63	-28,14%
20103	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>1.262.245,23</b>	<b>379.386,62</b>	<b>-882.858,61</b>	<b>-69,94%</b>



2010301	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RELACIONADO	1.246.227,02	379.386,62	-866.840,40	-69,56%
2010302	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADOS	16.018,21	0,00	-16.018,21	-100,00%
20104	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>307.709,03</b>	<b>133.188,48</b>	<b>-174.520,55</b>	<b>-56,72%</b>
20100401	LOCALES	307.709,03	133.188,48	-174.520,55	-56,72%
20107	<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>24.871,90</b>	<b>67.618,26</b>	<b>42.746,36</b>	<b>171,87%</b>
2010701	CON ADMINISTRACION TRIBUTARIA	0,00	12.074,45	12.074,45	
2010703	CON IESS	2.975,60	3.401,14	425,54	14,30%
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	18.129,35	42.219,00	24.089,65	132,88%
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EMPLEADOS	3.766,95	9.923,67	6.156,72	163,44%
20110	<b>ANTICIPO CLIENTES</b>	<b>44.143,31</b>	<b>49.117,99</b>	<b>4.974,68</b>	<b>11,27%</b>
2011001	ANTICIPO DE CLIENTES/ RELACIONADOS	44.143,31	433,43	-43.709,88	-99,02%
2011002	ANTICIPO DE CLIENTES/ NO RELACIONADOS	0,00	48.684,56	48.684,56	
20113	<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>12.338,77</b>	<b>202,20</b>	<b>-12.136,57</b>	<b>-98,36%</b>
2011301	RETENCIONES EN NOMINA POR PAGAR	0,00	202,20	202,20	
2011302	PROVISIONES CORRIENTES	12.338,77	0,00	-12.338,77	-100,00%
202	<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b><u>570.152,96</u></b>	<b><u>1.214.284,92</u></b>	<b><u>644.131,96</u></b>	<b><u>112,98%</u></b>
20202	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>44.928,00</b>	<b>821.100,00</b>	<b>776.172,00</b>	<b>1727,59%</b>
2020201	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR / RELACIONADO	44.928,00	821.100,00	776.172,00	1727,59%
20203	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>525.224,96</b>	<b>393.184,92</b>	<b>-132.040,04</b>	<b>-25,14%</b>
202031	LOCALES	525.224,96	393.184,92	-132.040,04	-25,14%
3	<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>	<b><u>19.366,49</u></b>	<b><u>162.132,86</u></b>	<b><u>142.766,37</u></b>	<b><u>737,18%</u></b>
301	<b><u>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS</u></b>	<b><u>20.000,00</u></b>	<b><u>100.000,00</u></b>	<b><u>80.000,00</u></b>	<b><u>400,00%</u></b>
30101	CAPITAL	20.000,00	100.000,00	80.000,00	400,00%



3010101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	20.000,00	100.000,00	80.000,00	400,00%
304	<b>RESERVAS</b>	<b>4.195,56</b>	<b>122.990,76</b>	<b>118.795,20</b>	<b>2831,45%</b>
30401	<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>4.195,56</b>	<b>4.195,56</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
3040101	RESERVA LEGAL	4.195,56	4.195,56	0,00	0,00%
30404	<b>OTRAS RESERVAS</b>	<b>0,00</b>	<b>118.795,20</b>	<b>118.795,20</b>	
3040401	RESERVA FACULTATIVA	0,00	118.795,20	118.795,20	
306	<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	<b>-4.829,07</b>	<b>-60.857,90</b>	<b>-56.028,83</b>	<b>1160,24%</b>
30601	<b>GANACIAS ACUMULADAS</b>	<b>79.710,82</b>	<b>44.638,82</b>	<b>-35.072,00</b>	<b>-44,00%</b>
3060101	GANACIAS ACUMULADAS	79.710,82	44.638,82	-35.072,00	-44,00%
30602	<b>(-) PERDIDAS ACUMULADAS</b>	<b>-16.552,29</b>	<b>-84.539,89</b>	<b>-67.987,60</b>	<b>410,74%</b>
3060201	PERDIDAS ACUMULADAS	-16.552,29	-84.539,89	-67.987,60	410,74%
307	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-67.987,60</b>	<b>-20.956,83</b>	<b>47.030,77</b>	<b>-69,18%</b>
30702	<b>(-) PERDIDA NETA DEL PERIODO</b>	<b>-67.987,60</b>	<b>-20.956,83</b>	<b>47.030,77</b>	<b>-69,18%</b>
3070201	PERDIDA NETA DEL PERIODO	-67.987,60	-20.956,83	47.030,77	-69,18%
	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>3.077.194,45</b>	<b>2.619.085,65</b>	<b>-458.108,80</b>	<b>-14,89%</b>

**DISTRIBUIDORA ROCELUMA CÍA. LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**2015 – 2016**

CÓDIGO	CUENTA	2015	2016	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
<b>4</b>	<b><u>INGRESOS</u></b>	<b><u>11.007.806,70</u></b>	<b><u>10.829.291,22</u></b>	<b><u>-178.515,48</u></b>	<b><u>-1,62%</u></b>
401	<b><u>INGRESOS OPERACIONALES</u></b>	<b><u>11.004.171,12</u></b>	<b><u>10.820.724,62</u></b>	<b><u>-183.446,50</u></b>	<b><u>-1,67%</u></b>
40101	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>11.004.171,12</b>	<b>10.820.724,62</b>	<b>-183.446,50</b>	<b>-1,67%</b>
4010101	<b>VENTAS</b>	<b>11.320.886,45</b>	<b>11.132.160,10</b>	<b>-188.726,35</b>	<b>-1,67%</b>
4010102	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-3.725,44	-3.663,33	62,11	-1,67%
4010103	(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-312.989,89	-307.772,15	5.217,74	-1,67%
402	<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>	<b><u>391,27</u></b>	<b><u>90,66</u></b>	<b><u>-300,61</u></b>	<b><u>-76,83%</u></b>
40201	<b>INGRESOS NO CORRIENTES</b>	<b>391,27</b>	<b>90,66</b>	<b>-300,61</b>	<b>-76,83%</b>
4020101	INTERESÉS	391,27	90,66	-300,61	-76,83%
403	<b><u>OTROS INGRESOS</u></b>	<b><u>3.244,31</u></b>	<b><u>8.475,94</u></b>	<b><u>5.231,63</u></b>	<b><u>161,26%</u></b>
40301	OTROS INGRESOS	3.244,31	8.475,94	5.231,63	161,26%
4030102	VARIOS INGRESOS	3.244,31	8.475,94	5.231,63	161,26%
<b>5</b>	<b><u>COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>10.320.119,04</u></b>	<b><u>9.999.562,81</u></b>	<b><u>-320.556,23</u></b>	<b><u>-3,11%</u></b>
501	COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	10.320.119,04	9.999.562,81	-320.556,23	-3,11%
50104	COSTOS DE VENTAS	10.320.119,04	9.999.562,81	-320.556,23	-3,11%
5010401	COSTOS DE VENTAS	10.320.119,04	9.999.562,81	-320.556,23	-3,11%
<b>6</b>	<b><u>GASTOS</u></b>	<b><u>662.678,07</u></b>	<b><u>766.199,51</u></b>	<b><u>103.521,44</u></b>	<b><u>15,62%</u></b>
601	<b><u>OPERACIONALES</u></b>	<b><u>562.271,99</u></b>	<b><u>546.019,02</u></b>	<b><u>-16.252,97</u></b>	<b><u>-2,89%</u></b>
60101	<b>CORRIENTE</b>	<b>562.271,99</b>	<b>546.019,02</b>	<b>-16.252,97</b>	<b>-2,89%</b>
6010101	GASTOS ADMINISTRATIVOS	129.991,59	126.234,07	-3.757,52	-2,89%
6010102	GASTOS DE VENTA	432.280,40	419.784,95	-12.495,45	-2,89%
602	<b><u>NO OPERACIONALES</u></b>	<b><u>95.368,60</u></b>	<b><u>86.772,63</u></b>	<b><u>-8.595,97</u></b>	<b><u>-9,01%</u></b>
60201	NO CORRIENTE	95.368,60	86.772,63	-8.595,97	-9,01%
6020101	GASTOS DE FINANCIAMIENTO	95.368,60	86.772,63	-8.595,97	-9,01%
603	<b><u>OTROS GASTOS</u></b>	<b><u>5.037,48</u></b>	<b><u>133.407,86</u></b>	<b><u>128.370,38</u></b>	<b><u>2548,31%</u></b>
60301	PROVISIONES	0,00	7.259,19	7.259,19	

6030101	PROVISIONES	0,00	7.259,19	7.259,19	
60302	DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS	5.037,48	126.148,54	121.111,06	2404,20%
6030201	DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS NO ACELERADA	5.037,48	126.148,54	121.111,06	2404,20%
60304	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS	0,00	0,13	0,13	
6030401	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS/RELACIONADOS	0,00	0,13	0,13	
	<b><u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</u></b>	<b><u>25.009,59</u></b>	<b><u>63.528,90</u></b>	<b><u>38.519,31</u></b>	<b><u>154,02%</u></b>
	15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	3.751,44	9.529,33	5.777,90	154,02%
	<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>21.258,15</b>	<b>53.999,56</b>	32.741,41	154,02%
	IMPUESTO CORRIENTE, ANTICIPO	89.245,75	74.956,40	-14.289,35	-16,01%
	<b>PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-67.987,60</b>	<b>-20.956,84</b>	47.030,76	-69,18%

## ANÁLISIS

Durante los periodos 2015 y 2016 Roceluma Cia. Ltda., ha registrado una disminución en el total de sus activos en un 14,89%, pasando de U\$\$ 3'077.194,45 a U\$\$ 2'619.085,65 respectivamente. Dicha variación se da por una disminución en el Activo Corriente de manera significativa en el efectivo, los cuales en el 2015 corresponde a U\$\$ 39.694,28 y en el 2016 U\$\$ 19.608,02. Esto se da debido a que se cancelaron las cuentas por pagar. De la misma manera se presenta una disminución en el Activo no Corriente, de U\$\$ 1'583.203,85 en el 2015 a U\$\$ 1'254.255,19 en el 2016, en este caso la variación se da por la disminución en vehículos de U\$\$ 68.893,48 a U\$\$ 44.928,00.

Durante los periodos 2015 y 2016 Roceluma Cia. Ltda.. ha registrado una disminución en el total de sus pasivos en un 19,65%, pasando de U\$\$ 3'057.827,96 a 2'456.952,79 respectivamente. Dicha variación se da debido a una disminución en el pasivo corriente



de manera significativa en la cuentas y documentos por pagar, los cuales en el 2015 corresponde a U\$\$ 1'262.245,23 y en 2016 a U\$\$ 379.386,72. Esto se debe a que se liquidaron en su totalidad las cuentas y documentos no relacionadas de corto plazo. En cambio, el pasivo no corriente se presenta un incremento de U\$\$ 644.131,96; esta situación se presenta debido a que incrementaron las cuentas y documentos a pagar de largo plazo.

Para el 2016 el patrimonio de la empresa ha incrementado en U\$\$ 142.766,3, lo cual representa el 737,18%. Dicha variación se presenta debido a un incremento de U\$\$ 80.000,00 en el capital social aprobado mediante junta extraordinaria de accionistas y notariado el respectivo incremento de capital en la ciudad de Guayaquil el 01 de agosto de 2016.

Las ventas de la distribuidora disminuyeron en 188.726,35 USD, es decir una disminución del 1,67% en comparación con el año 2015; provocando una disminución en la utilidad de la empresa.

## INDICADORES FINANCIEROS

**Tabla 14 Indicadores Financieros de la Empresa y del Sector**

FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA	EMPRESA	SECTOR
<b>Liquidez</b>	Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,0983	1,1305
	Prueba Acida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,73811	0,7313
<b>Solvencia</b>	Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	93,81%	59,06%
	Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	15,15%	79,98%
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	16,1539	1,7998





<b>Gestión</b>	Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por cobrar	14,00	10,99
	Período Medio de Cobranza	(Cuentas por cobrar * 365) / Ventas	26	33
	Período Medio de pago	(Cuentas y Documentos por pagar * 365) / Compras	22	33
	Rotación de Activos Fijos	Ventas / Activos Fijos	8,63	0,1410
	Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total	4,13	0,755
<b>Rentabilidad</b>	Margen Bruto	Venta - Costo de Ventas / Ventas	7,59%	23,05%
	Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	0,5871%	0,38%
	Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	-0,19%	0,31%

**Fuente:** Estados Financieros de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. y la Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Las autoras

### INFORME DE AUDITORÍA DE PERIODOS ANTERIORES

Roceluma Cia. Ltda., no ha realizado ninguna auditoría de gestión, solo ha realizado auditorías externas por disposición de la superintendencia de compañías desde el año 2014.

**Tabla 15 Auditorías de periodos anteriores.**

<b>Año</b>	<b>Empresa auditora</b>	<b>Dictamen</b>
2014	Econ. Adriana Abad	Dictamen sin salvedades
2015	Ing. Wilson Merido Castillo	Dictamen sin salvedades
2016	Ing. Wilson Merido Castillo	Dictamen sin salvedades

**Fuente:** Entrevista realizada a la Cpa. Viviana Zavala

**Elaborado por:** Las autoras

- **Determinación de los componentes**

Después de a ver realizado un conocimiento previo a la empresa y de la evaluación preliminar del control interno, se identificó las áreas críticas de la empresa que serán examinadas en esta auditoría de gestión. Las áreas a ser examinadas son:

- Ventas y Créditos.
- Logística de Entrega.
- Bodega.



## 3.2 Planificación Específica

### 3.2.1 Orden de Trabajo Definitiva

#### ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA

**OFICIO:** 005

**ORDEN DE TRABAJO No.** AG-002-2018

**FECHA:** Cuenca, 20 de agosto del 2018

Señores:

María Mercedes Piedra Quizhpi

Diana Fabiola Uguña Beltrán

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de planificación preliminar de la “Auditoría de gestión a la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda.”, se ha determinado los componentes y áreas de resultado clave que se relaciona con los procesos de:

- Ventas y Créditos
- Logística de entrega
- Bodega

Con tales componentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y demás etapas del examen que se derivan de dicho estudio.

Una vez concluida la evaluación del control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias, así como las alternativas de solución para conocimiento de la junta general de accionistas, del gerente y de los jefes de los departamentos para su aplicación y mejoramiento.



Igualmente, en la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo.

Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos del componente auditado. El tiempo que se asigna para esta labor es de 15 días/hombre a partir de esta fecha.

Atentamente,

-----  
Eco. Teodoro Cubero Abril, MBA.

**Auditor General.**

## 3.2.2 Programa de Planificación Específica.

<b>DISTRIBUIDORA ROCELUMA CIA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b> <b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>					
N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	REALIZADO POR	SUPERVISADO POR	OBSERVACIONES
	<b>OBJETIVOS</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el sistema de control interno para asegurar el cumplimiento de la normativa y disposiciones legales.</li> <li>• Evaluar y calificar el nivel de riesgo de auditoría.</li> <li>• Elaborar los programas de auditoría.</li> </ul>				
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>1</b>	Evalué el sistema de control interno de los componentes de ventas y crédito, logística de entrega y bodega.	<b>PECI01</b>  <b>PECI02</b>  <b>PECI03</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
<b>2</b>	Elabore el informe de	<b>PEICI01</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	



	control interno por componente.				
3	Elabore la matriz para calificar los riesgos de auditoría.	<b>PEMR01</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
4	Elabore los programas de auditoría por componente.				
5	Elabore un memorando de planificación.	<b>MPE01</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
<b>Elaborado Por:</b> Mercedes Piedra; Diana Uguña					
<b>Fecha de Elaboración:</b> 21/08/2018					
<b>Supervisado Por:</b> Econ. Teodoro Cubero Abril					
<b>Fecha de supervisión:</b> 23/08/2018					

- Evaluación al Sistema de Control Interno

ROCELULA CIA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO VENTAS Y CRÉDITOS					
PECI01					
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Conoce el personal del área de ventas y créditos la planificación estratégica de la distribuidora?		X		
2	¿El área de ventas y créditos cuenta con un manual de funciones y procesos, y estos se encuentran difundidos?		X		
3	¿Se han establecido políticas en el área de ventas y créditos?		X		
4	¿Existen políticas de incentivos para el personal del área de ventas y créditos?	X			
5	¿Existen políticas y procedimientos para descuentos y promociones?		X		



6	¿Existen planes de capacitación para el área de ventas y créditos?		X		
7	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional del área?		X		
8	¿El área cuenta con requerimientos para los diferentes puestos de trabajo?	X			
9	¿Se evalúa el desempeño del personal del área de ventas y créditos?	X			
10	¿Se sanciona al personal del área de ventas y créditos por actos de indisciplina?	X			
11	¿El personal del área de ventas y créditos cuenta con uniformes de trabajo?		X		El personal no tiene uniforme, pero se a establecido que solo los días viernes se puede ocupar ropa deportiva.
12	¿Se ha establecido un presupuesto para el área de ventas y créditos?	X			
13	¿El jefe del área de ventas elabora informes en base a indicadores de gestión y financieros?		X		El jefe del área de ventas y créditos realiza el informe a través de indicadores financieros.





14	¿Se realiza una evaluación previa a los clientes antes de conceder un crédito?		X		
15	¿Se ha establecido los plazos para los créditos?	X			
16	¿Existen medidas de control en el área de ventas y crédito para el seguimiento de los agentes vendedores, mercaderistas, documentos como notas de pedido y ordenes de cobro?		X		
17	¿El jefe del área de ventas y créditos solicita a los agentes vendedores reportes de ventas y cobros mensuales para su evaluación?		X		
18	¿El gerente general solicita al gerente comercial un reporte de la cartera vencida y de la cartera por cobrar?	X			Realiza el reporte de manera semestral.
19	¿Se ha realizado encuestas a los clientes sobre la atención recibida por los agentes vendedores y mercaderistas?		X		



20	¿El gerente comercial autoriza la lista de precios con los respectivos descuentos y promociones?	X			
21	¿El área de ventas y créditos cuenta con los recursos tecnológicos y materiales suficientes para el desarrollo de sus actividades?		X		
22	¿La persona encargada de aprobar los créditos es independiente al área?		X		La persona encargada de aprobar los créditos es el gerente comercial que a su vez es el jefe del área de ventas y créditos.
23	¿Se realiza una clasificación de los clientes de acuerdo a sus volúmenes de compra?	X			
24	¿Se han establecido mecanismos para identificar problemas en el cobro de las ventas a crédito?		X		
25	¿Se realizan arqueos de caja diarios?	X			
26	¿Los arqueos de caja son supervisados por una persona independiente al área?		X		Es supervisado por el jefe del área de ventas y créditos.



27	¿Existen mecanismos para evitar fraudes dentro del área?		X		
28	¿Existe una comunicación oportuna dentro del área?	X			
29	¿Existe una comunicación oportuna con las demás áreas del departamento comercial?	X			
30	¿Existen medios para que el cliente exponga sus quejas o sugerencias?	X			
31	¿Existen procedimientos en caso de errores en facturas, notas de crédito y cheques emitidos por el cliente y otros documentos propios del área de ventas y créditos?		X		
32	¿Existen procedimientos en el caso de que una factura de venta no esté autorizada por el SRI?		X		
<b>TOTAL</b>		13	19		

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña**Fecha de Elaboración:** 27/08/2018**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril**Fecha de supervisión:** 30/08/2018

- **Calificación y determinación de niveles de riesgo**

$$\mathbf{NC} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100$$

$$\mathbf{NC} = \frac{13}{32} \times 100 = 40,63\%$$

$$\mathbf{NR} = 1 - \text{NC}$$

$$\mathbf{NR} = 1 - 0,4063 = 59,37\%$$

El área de ventas y créditos tiene un nivel de confianza del 40,63% encontrándose un nivel de confianza bajo y un riesgo alto. Esta situación se genera debido a que no se ha realizado una evaluación a los clientes antes de conceder un crédito; no hay un control de la ruta de los agentes vendedores, los informes se realizan en base a indicadores financieros.

**ROCELULA CIA. LTDA.**

**PECI02**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**LOGÍSTICA DE ENTREGA**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Conoce el personal del área de logística de entrega la planificación estratégica de la distribuidora?		X		
2	¿El personal del área tiene conocimiento sobre los manuales y los procedimientos para el buen funcionamiento del área de logística de entrega?		X		
3	¿El jefe del área está al tanto de las funciones y del desenvolvimiento, debilidades, fortalezas de cada de los empleados?	X			

4	¿El personal del área cuenta con la experiencia necesaria para realizar actividades propias de logística de entrega?	X			
5	¿El jefe del área aplica evaluaciones a los procesos ejecutados, así como a los empleados?		X		Se realiza una evaluación a los choferes.
6	¿Existe un plan de contingencia en el caso que dañe un camión en el trayecto?		X		
7	¿El área ha definido objetivos específicos de manera formal?		X		
8	¿Existe un plan de capacitación continuo para el personal del área de logística de entrega?		X		
9	¿Se ha establecido políticas respecto al uso de implementos de seguridad?		X		
10	¿Existen mecanismos para salvaguardar los inventarios durante el trayecto de la entrega?		X		Los camiones no cuentan con carpas que ayuden a salvaguardar la mercadería cuando llueve o para prevenir robos.
11	¿Existe un sistema de rastreo satelital para la flota de camiones?		X		

12	¿La empresa ha contratado un seguro contra accidentes y robos para su flota de camiones?	X			
13	¿Se realiza encuestas a los clientes sobre la atención recibida en la entrega de la mercadería?	X			
14	¿Se revisa la factura con la mercadería que está cargada en el camión antes de su despacho?		X		
15	¿Existe un control de las hojas de rutas entregas a los conductores de los camiones?	X			
16	¿El jefe del área de logística a dispuesto a sus empleados utilizar implementos de seguridad al momento de cargar y descargar la mercadería del camión para proteger su salud?		X		
17	¿Existen mecanismos para evaluar el estado de la flota de camiones de la empresa?		X		
18	¿Se controla que los choferes no cuenten con licencias de conducción vencidas?	X			



19	¿Existe coordinación con los clientes sobre el día y hora de entrega de mercadería?	X			
20	¿El jefe del área informa oportunamente al área de bodega sobre los productos devueltos, o que sufrieron daño en el trayecto al momento de descargar?	X			
21	¿Se comunica oportunamente al personal del área de logística de entrega sobre sus responsabilidades?	X			
22	¿Existe una comunicación oportuna con las demás áreas del departamento comercial?	X			
<b>Total</b>		9	13		
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Piedra; Diana Uguña					
<b>Fecha de Elaboración:</b> 03/09/2018					
<b>Supervisado Por:</b> Econ. Teodora Cubero Abril					
<b>Fecha de Supervisión:</b> 05/09/2018					

- **Calificación y determinación de niveles de riesgo**

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100$$

$$NC = \frac{9}{22} \times 100 = 40,91\%$$

$$NR = 1 - NC$$





$$NR = 1 - 0,4091 = 59,09\%$$

El área de logística de entrega tiene un nivel de confianza del 40,91% encontrándose un nivel de confianza bajo y riesgo alto. Esta situación se genera debido que la flota de camiones no cuenta con un rastreo satelital, la flota de camiones no tiene mecanismos para proteger la mercadería durante el trayecto, además se encontró que el personal del área no cuenta con implementos de seguridad para proteger su salud de daños físicos. También se encontró que no existe un plan de capacitación para el personal del área.

**ROCELULA CIA. LTDA.**

PECI03

**AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO****BODEGA**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Conoce el personal del área de bodega la planificación estratégica de la distribuidora?		X		
2	¿Existen políticas referentes al manejo del inventario?		X		
3	¿El área bodega cuenta con un manual de funciones y procesos, y estos se encuentran difundidos?		X		
4	¿Existen planes de capacitación para el personal del área en temas al manejo del inventario?		X		
5	¿Se realizan constataciones físicas del inventario de manera periódica?	X			



6	¿La persona que supervisa la toma física del inventario es independiente al área?	X			
7	¿El jefe del área utiliza la factura para controlar la cantidad de mercadería que ingresa a bodega?	X			
8	¿El jefe del área utiliza la factura y orden de pedido para controlar la cantidad y tipo de mercadería que se despacha?	X			
9	¿El jefe de bodega verifica que el lugar de almacenamiento sea el adecuado?	X			
10	¿Existe una clasificación de la mercadería según el tipo de producto?	X			
11	¿Existe un control sobre el mínimo y máximo de la mercadería?		X		
12	¿En caso de pérdida o faltante de mercadería se aplican sanciones o multas al personal encargado?		X		Esta multa está en el reglamento interno de la distribuidora, pero no se aplica.

13	¿Se identifican factores de riesgos tanto internos como externos que afecten al área?		X		
14	¿Existen mecanismos para salvaguardar la mercadería en la bodega?	X			
15	¿Existe un registro y un almacenamiento de la mercadería en mal estado?	X			
16	¿Existe un registro de la mercadería de menor rotación y es comunicada al área de compras?		X		
17	¿El jefe del área de bodega despacha la mercadería a tiempo?	X			
18	¿Existen restricciones en el ingreso de personal ajeno al área de bodega?		X		
19	¿Existe una vigilancia a los estibadores de las diferentes marcas en área de bodega?		X		
20	¿Se comunica al área de compras sobre mercaderías que han sido devueltas a los proveedores?	X			
21	¿Se comunica al área de ventas y créditos sobre la mercadería	X			

	devuelta por los clientes o cambios realizados a los clientes?				
22	¿Se comunica oportunamente al área de compras sobre la mercadería que esta por caducar o ya está caducada?	X			
23	¿El personal del área cuenta con implementos de seguridad para cuidar su salud?	X			
<b>TOTAL</b>		13	10		
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Piedra; Diana Uguña					
<b>Fecha de Elaboración:</b> 10/09/2018					
<b>Supervisado Por:</b> Econ. Teodoro Cubero Abril					
<b>Fecha de Supervisión:</b> 12/09/2018					

- **Calificación y determinación de niveles de riesgo**

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100$$

$$NC = \frac{13}{23} \times 100 = 56,52\%$$

$$NR = 1 - NC$$

$$NR = 1 - 0,5652 = 43,48\%$$

El área de bodega tiene un nivel de confianza del 56,52% encontrándose un nivel de confianza medio y un riesgo medio. Esta situación se genera debido a que el área no tiene un plan de capacitaciones, también se ha encontrado que no hay un control sobre el stock



máximo y mínimo de la mercadería. No existen registros de los productos de menor rotación.



- **Informe de Control Interno**

**ROCELUMA CIA. LTDA.  
INFORME DE CONTROL INTERNO**

**PEICI01**

Cuenca, 17 de septiembre del 2018

Señor

Ricardo Javier Barahona Pinos

Gerente General

Presente

De nuestra consideración:

Se ha realizada la evaluación del sistema de control interno del área de ventas y créditos, logística de entrega y bodega de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda., período 2016.

El propósito de esta evaluación es establecer la confiabilidad de los controles establecidos por la empresa e identificar las debilidades que afectan al logro de los objetivos de la empresa.

El objetivo de este informe es dar a conocer al gerente general las debilidades de los controles establecidos y emitir recomendaciones para que la empresa mejore sus controles y logre alcanzar los objetivos empresariales.

A continuación, se exponen las debilidades encontradas en esta evaluación.

**COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITO.**

**Capacitaciones al personal del área de ventas y crédito**

Mediante la aplicación del cuestionario de control interno y de la entrevista realizada al jefe del área se pudo identificar que el personal no ha recibido capacitaciones. De acuerdo al manual de



funciones de la distribuidora establece que “El jefe del área es el responsable de planificar capacitaciones en coordinación con el gerente comercial sobre temas relacionados con el servicio al cliente y técnicas para incrementar las ventas.” Esta situación se origina por el descuido e incumplimiento de funciones por parte de jefe del área, además la administración no considera necesario realizar capacitaciones a menos que sea indispensable. Esta situación trae como consecuencia un personal con conocimientos desactualizados y poco motivado.

### **Conclusión**

La distribuidora no realiza capacitaciones al personal ya que considera que las actividades del área se realizan de acuerdo a la experiencia adquirida. Por lo tanto, existe desmotivación laboral y desactualización de conocimientos.

### **Recomendación N° 9**

#### **Al Jefe del Área de Recursos Humanos:**

- Elabore conjuntamente con el gerente general y el gerente comercial un plan de capacitación orientado a actualizar y potencializar los conocimientos del personal del área.

#### **Monitoreo de la ruta de los agentes vendedores y mercaderistas**

Luego de las evaluaciones ejecutadas al control interno del área se detectó que no se da seguimiento a la ruta de los agentes vendedores, así también no se lleva un control de las visitas que deben realizar los mercaderistas a las tiendas. De acuerdo al manual de funciones de la distribuidora dispone lo siguiente “El jefe del área de ventas y crédito es el encargo de monitorear y supervisar a los agentes vendedores y a los mercaderistas que cumplan con sus funciones asignadas”. Esta situación se genera por el incumplimiento de funciones del jefe del área. Por consiguiente, ante la falta de monitoreo y supervisión a los agentes vendedores y mercaderistas no se está cumpliendo con unas de las políticas de la distribuidora que es brindar atención





personalizada a los clientes y a su vez provoca una mala imagen de la empresa. Criterio manual de funciones o reglamento interno

### **Conclusión**

La distribuidora no monitorea y no supervisa la ruta de los agentes vendedores y las visitas a los clientes por parte de los mercaderistas y no logra cumplir con lo establecido en una de las políticas de la empresa.

### **Recomendación N° 10**

#### **Al Gerente General**

- Desarrollé procedimientos de control como solicitar reportes diarios de las rutas cubiertas y de las tiendas visitadas.

#### **El personal de áreas de ventas y crédito no cuenta con uniforme de trabajo.**

Como resultado de la aplicación del cuestionario al control interno y de la observación realizada se pudo constatar que los trabajadores del área no usan uniforme de trabajo por que la administración no ha entregado los mismos. De acuerdo a disposiciones dadas por funcionarios del Ministerio de Relaciones Laborales en sus visitas realizadas a las instalaciones de la distribuidora es dotar de uniformes de trabajo al personal de la empresa por parte de la administración. Esta situación se origina por el descuido de los directivos en dotar de uniformes de trabajo. Lo que ocasiona que la distribuidora enfrente multas o sanciones por parte del organismo regulador así mismo genera un riesgo para la distribuidora que ya los clientes no pueden identificar claramente a los trabajadores de la misma.

### **Conclusión**

La administración de la distribuidora no ha cumplido lo que dispone el Ministerio de Relaciones Laborales y no dotado de uniforme de trabajo para todo el personal.

### **Recomendación N° 11**

#### **Al Gerente General:**

- Dote de uniformes de trabajo al personal de la distribuidora, cumpliendo inmediatamente con la disposición del organismo competente.

### **Evaluación previa a los clientes antes de conceder un crédito**

Luego de haber evaluado el sistema de control del área se pudo conocer que no se realiza un análisis previo a los clientes antes de otorgar crédito por la falta de políticas de crédito. De acuerdo con el autor Carlos Luis Robles Moran en su libro Fundamentos de Administración Financiera menciona que “Las políticas de crédito son las normas que deben seguir las empresas para conocer si deben o no asignarle a un cliente un monto de crédito. Las normas más comunes para determinar si se concede el crédito pueden ser: evaluaciones de crédito, referencias comerciales y personales, carácter estacional de las ventas y volumen de ventas a crédito”. Esta situación se origina por descuido de los directivos en formular políticas de crédito y el exceso de confianza por parte del responsable de autorizar los créditos. Como consecuencia la distribuidora corre el riesgo de tener pérdidas económicas.

### **Conclusión**

Realizar un análisis básico a los clientes garantizará el pago oportuno por parte de los mismo, además permitirá a la distribuidora crear un historial crediticio.

### **Recomendación N° 12**

#### **Al Gerente General**

- Designé un equipo de trabajo que se encargue de evaluar a los clientes que han obtenido crédito y elabore un archivo con la información de obtenida.

## **COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA**

### **Mecanismos para salvaguardar la mercadería al momento de la distribución**

Luego de haber evaluado el control interno del área de logística de entrega se detectó que los camiones que distribuyen la mercadería no son camiones tipo furgón. Únicamente se cuenta con



carpas para proteger la carga de las condiciones climáticas. De acuerdo a buenas prácticas es recomendable usar camiones tipo furgón para transportar mercadería. Esta situación se genera por descuido de la administración que no ha designado un presupuesto para cambiar la flota de camiones; si bien el costo es elevado esto permitirá proteger la mercadería al momento de transportarla. La falta de este medio de protección la mercadería está propensa a sufrir daños o robos.

### **Conclusión**

Los camiones que transportan la mercadería no están equipados adecuadamente para realizar esta labor, solo se cuenta con una carpa que es colocada al momento que llueve, como consecuencia la mercadería sufre daños.

### **Recomendación N° 13**

#### **Al Gerente General**

- Proceda a adecuar la flota de camiones para garantizar el buen estado de la mercadería durante el trayecto.

### **Plan de mantenimiento para la flota de camiones**

La distribuidora no ha establecido un plan de mantenimiento para los camiones que se usan para la distribución de la mercadería. Únicamente se realiza una revisión anual por motivo de renovar la matrícula. De acuerdo al Marco Integrado de Control Interno en su décimo principio establece que “La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de objetivos”. Situación originada por la falta de preocupación de la administración en dar mantenimiento periódico a los camiones, ha llevado a incurrir en interrupciones en la distribución, por fallas en los camiones y genera retrasos en la entrega de mercadería.

### **Conclusión**



Por la falta de preocupación de la administración no se ha dispuesto realizar planificaciones de mantenimiento de los camiones periódicamente. Por consiguiente, la distribuidora no está cumpliendo con uno de sus objetivos generales “Entregar en el menor tiempo posible los pedidos”.

#### **Recomendación N° 14**

##### **Al Jefe del Área de Logística de entrega:**

- Diseñe un plan de mantenimiento para la flota de camiones de la distribuidora.

#### **COMPONENTE BODEGA**

##### **La aplicación de talleres de capacitación permitirá manejar adecuadamente los inventarios**

De la evaluación al control interno y de la entrevista realizada al jefe del área de bodega se pudo conocer que no se realizan capacitaciones al personal del área referente a almacenamiento, clasificación, y manipulación de mercadería estas actividades se ejecutan a juicio del personal.

De acuerdo al cuarto principio del Marco Integrado de Control Interno menciona lo siguiente “La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización”. Por otra parte, en el tercer punto de enfoque del principio anterior expresa lo siguiente “La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos”.

Situación presentada debido a que la administración considera que no es necesario realizar capacitaciones al personal de bodega ya que la manipulación de la mercadería se realiza en base a la experiencia de los trabajadores. Adicionalmente no se realizan evaluaciones al personal y por lo tanto se desconoce las debilidades presentes en los mismos. Como consecuencia el personal desconoce los mecanismos de manipulación de mercadería, que a su vez se genera pérdida y deterioro del inventario.

**Conclusión**

No se realizan talleres de capacitación al personal de bodega, por lo tanto, el manejo de la mercadería se lo realiza en base a la experiencia. Del mismo modo al no desarrollar estos talleres el personal no se encuentra motivado.

**Recomendación N° 15****Al Jefe del Área de bodega**

- Elabore conjuntamente con el jefe del área de recursos humanos un plan de capacitación para el personal del área.

**Controles de ingreso de personal al área de bodega**

Una vez evaluado el control interno del área se pudo conocer que el responsable de bodega no lleva un registro de las personas que ingresa al área como es el caso de los pechadores productos de las diferentes marcas. De acuerdo al Marco Integrado de Control Interno en su doceavo principio establece que “La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establezcan las líneas generales del control interno y procedimientos”. Esta situación se genera por el exceso de confianza, falta de políticas de control y por descuido de la administración en diseñar las mismas. Como consecuencia el inventario está expuesto a robos.

**Conclusión**

No se han establecido controles para el ingreso de personal ajeno al área de bodega. Por consiguiente, la distribuidora corre el riesgo que la mercadería sea sustraída.

**Recomendación N° 16****Al Jefe del Área de bodega:**

- Establezca políticas y procedimientos para restringir el ingreso al área de bodega .

• **Matriz de Riesgos**

<p style="text-align: center;"><b>ROCELUMA CIA. LTDA.</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>MATRIZ DE RIESGOS DE AUDITORÍA</b></p>					
Componente	Factores de Riesgo	Estimación de Riesgo			Enfoque de Auditoría
		Riesgo Inherente	Riesgo de Control	Combinado	
VENTAS Y CRÉDITO	No existe segregación de funciones.	2	1	2	Pruebas de cumplimiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>Analice la estructura orgánica de la empresa.</li> </ul>
	Establecimiento del presupuesto de ventas.	1	1	1	Pruebas de cumplimiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique que los niveles de ventas presupuestados se han alcanzado; utilice indicadores.</li> </ul>
	No existe una planificación estratégica del área.	2	1	2	Pruebas de cumplimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de la planificación estratégica del área de ventas y créditos; realice</li> </ul>

PEMR01



VENTAS Y CRÉDITO					una entrevista al jefe del área.
	No existe un manual de procedimientos por escrito.	2	1	2	Pruebas de cumplimiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>Realice una entrevista el jefe del área y al agente vendedor para comprobar que se estén cumpliendo los procedimientos.</li> </ul>
	Falta de capacitación a agentes vendedores y mercaderistas.	2	2	4	Pruebas sustantivas. <ul style="list-style-type: none"> <li>Compruebe que existe una planificación de capacitaciones y que estas se han realizado.</li> </ul>
	No existe un seguimiento de la ruta de los agentes vendedores y mercaderistas.	2	3	6	Pruebas sustantivas <ul style="list-style-type: none"> <li>Compruebe a través de encuestas a los clientes si el agente vendedor y mercaderistas están cumpliendo con la ruta.</li> </ul>
VENTAS Y CRÉDITO	No existen reportes de ventas mensuales.	1	2	3	Pruebas de cumplimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique que los agentes vendares y el jefe del área entreguen reportes, a través de una indagación.</li> </ul>



VENTAS Y CRÉDITO	No existe un análisis al cliente antes de otorgar un crédito.	2	2	4	Pruebas sustantivas <ul style="list-style-type: none"> <li>Realice una entrevista al jefe del área para conocer la información necesaria para otorgar un crédito</li> </ul>
	No existe un control de cartera.	2	2	4	Pruebas sustantivas <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilice indicadores para el análisis del comportamiento de la cartera.</li> </ul>
	No existe una comunicación oportuna en el área.	2	2	4	Pruebas de control <ul style="list-style-type: none"> <li>Indagué con el personal y el jefe del área para interpretar el proceso de comunicación.</li> </ul>
	Inexactitud del establecimiento de plazos en las ventas a crédito.	2	2	4	Pruebas sustantivas <ul style="list-style-type: none"> <li>Realice un análisis a través de indicadores.</li> </ul>
	No existe una evaluación de satisfacción de los clientes.	2	2	4	Pruebas sustantivas <ul style="list-style-type: none"> <li>Realice una encuesta a los clientes para evaluar el nivel de satisfacción en cuanto al producto y al servicio</li> </ul>





					brindado por el agente vendedor y mercadistas
LOGÍSTICA DE ENTREGA	No existe una planificación estratégica del área.	2	1	2	Pruebas de cumplimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique la existencia de la planificación estratégica del área de logística de entrega; realice una entrevista al jefe del área.</li> </ul>
	No existe un manual de procedimientos por escrito.	2	1	2	Pruebas de cumplimiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice una entrevista el jefe del área y el personal para comprobar que se estén cumpliendo los procedimientos.</li> </ul>
	Falta de capacitación al personal.	2	2	4	Pruebas sustantivas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compruebe que existe una planificación de capacitaciones y que estas se han realizado.</li> </ul>
	No existen implementos de seguridad para el personal del área.	2	2	4	Pruebas sustantivas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice una inspección para verificar que el personal cuente</li> </ul>



					con implemento de seguridad.
	No existe una planificación para el mantenimiento de la flota de camiones.	1	1	1	Pruebas de cumplimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de la planificación para el mantenimiento de la flota de camiones; a través entrevista al jefe del área.</li> </ul>
	Falta de seguro total para el traslado de la mercadería.	2	2	4	Pruebas de sustantiva <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique si la empresa cuenta con un seguro total para el traslado de la mercadería, a través de una entrevista al jefe del área.</li> </ul>
BODEGA	No existe una planificación estratégica del área.	2	1	2	Pruebas de cumplimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de la planificación estratégica del área bodega; realice una entrevista al jefe del área.</li> </ul>
	No existe una política del manejo del inventario.	2	2	4	Pruebas sustantivas <ul style="list-style-type: none"> <li>Indagué con el jefe del área de bodega para verificar sobre la existencia</li> </ul>



					de políticas del manejo del inventario.
BODEGA	No existe un manual de procedimientos por escrito.	2	1	2	Pruebas de cumplimiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>Realice una entrevista el jefe del área y personal del área para comprobar que se estén cumpliendo los procedimientos.</li> </ul>
	Falta de capacitación a al personal del área.	2	2	4	Pruebas sustantivas. <ul style="list-style-type: none"> <li>Compruebe que existe una planificación de capacitaciones y que estas se han realizado.</li> </ul>
	No existe un control sobre los niveles de stock máximo y mínimo.	2	2	4	Pruebas sustantivas <ul style="list-style-type: none"> <li>Compruebe con el jefe del área si están definidos los niveles de stock, a través de una entrevista.</li> </ul>
	Falta de control en el ingreso de personas ajenas al área.	1	2	2	Pruebas de cumplimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique que no se encuentren personas ajenas al área, a través de una observación detalle a través de</li> </ul>

					una cedula narrativa.
BODEGA	No existen implementos de seguridad para el personal del área.	2	2	4	Pruebas sustantivas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice una inspección para verificar que el personal cuente con implemento de seguridad.</li> </ul>
	No existe un registro y almacenamiento de la mercadería en mal estado.	1	2	2	Pruebas de cumplimiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique que exista un registro de la mercadería en mal estado, a través de una entrevista al jefe del área.</li> <li>• Observe si la mercadería en mal estado se encuentra almacenada.</li> </ul>
BODEGA	No existe registro de la mercadería de menor rotación.	1	2	2	Pruebas de cumplimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique que exista un registro de la mercadería de menor rotación, a través de una entrevista al jefe del área.</li> </ul>
	Retraso en el despacho de la mercadería.	1	2	2	Pruebas de cumplimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice una entrevista con el</li> </ul>



					jefe del área de bodega y el personal del área, para conocer los motivos por los cuales se dan los retrasos.
BODEGA	No existe una planificación estratégica del área.	2	1	2	Pruebas de cumplimiento <ul style="list-style-type: none"><li>• Verifique la existencia de la planificación estratégica del área bodega; realice una entrevista al jefe del área.</li></ul>



**ROCELUMA CÍA. LTDA.****MPE01****MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN****Auditoría de Gestión a:** Ventas y crédito, Logística de entrega y Bodega**Periodo:** 01 de enero al 31 de diciembre del 2016**Preparado por:** Mercedes Piedra

Diana Uguña

**Fecha:** 01 de Octubre del 2018**Revisado por:** Eco. Teodoro Cubero Abril**Fecha:** 05 de Octubre del 2018

**Requerimiento de la Auditoría:** Auditoría de gestión a la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016, por tal motivo se efectuará el examen en base a las normas de referentes a una auditoría, mediante el uso de pruebas y procedimientos de auditoría necesarios con el fin de determinar el nivel eficiencia, eficacia y economía de las operaciones y emitir recomendaciones para el mejoramiento en sus actividades.

### Días Presupuestados

El tiempo estimado para cumplir con la auditoría de gestión es de 60 días laborables distribuidos en las siguientes fases.

Fases de Auditoría	Días programados	Responsables
Planificación		
Preliminar	10 días	M.P y D.U
Específica	15 días	M.P y D.U
Ejecución	27 días	M.P y D.U
Comunicación de Resultados	4 días	M.P y D.U
Seguimiento	4 días	M.P y D.U
<b>Total</b>	<b>60 días</b>	M.P y D.U

### Equipo de Auditoría

La ejecución de la auditoría será efectuada por el siguiente equipo.

Cargo	Nombre
Jefe de la auditoría	Mercedes Piedra
Auditor operativo	Diana Uguña
Auditor supervisor	Eco. Teodoro Cubero Abril



**Recursos financieros y materiales****Recursos financieros:**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
2	Internet	25,00	50,00
2	Teléfono	20,00	40,00
2	Agua	15,00	30,00
2	Luz	30,00	60,00
2	Movilidad	20,00	40,00
1	Mantenimiento de los computadores	30,00	30,00
2	Servicio de notario	15,00	30,00
<b>Total</b>		<b>155,00</b>	<b>280,00</b>

**Recursos materiales**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio total</b>
5	Lápices	0,35	1,75
3	Borradores	0,20	0,60
3	Resaltadores	0,85	2,55
2	Sacapuntas	0,45	0,90
4	Esferos punta fina color azul	0,35	1,40
50	Clips	0,05	2,50

2	Bloc de notas	0,65	1,30
2	Perforadoras	3,00	6,00
15	Carpetas	0,25	3,75
600	Hojas de papel boom	0,01	6,00
200	Copias de documentos	0,01	2,00
3	Tinta negra para la impresora	15,00	45,00
2	Tinta color para la impresora	15,00	30,00
2	CD	0,50	1,00
2	Anillados	1,50	3,00
<b>Total</b>		<b>38,17</b>	<b>107,75</b>

### **Información General de Roceluma Cia. Ltda.**

#### **Misión**

Distribuir productos de alta calidad a nuestros clientes de forma eficaz y oportuna, a los mejores precios del mercado, trabajamos con un talento humano capacitado y motivado para brindar una atención personalizado a nuestros clientes.

#### **Visión**

Ser una distribuidora exitosa, líder en el mercado nacional, de crecimiento sostenido, con responsabilidad y ética y satisfacer la demanda de productos de nuestros clientes.

## Objetivos

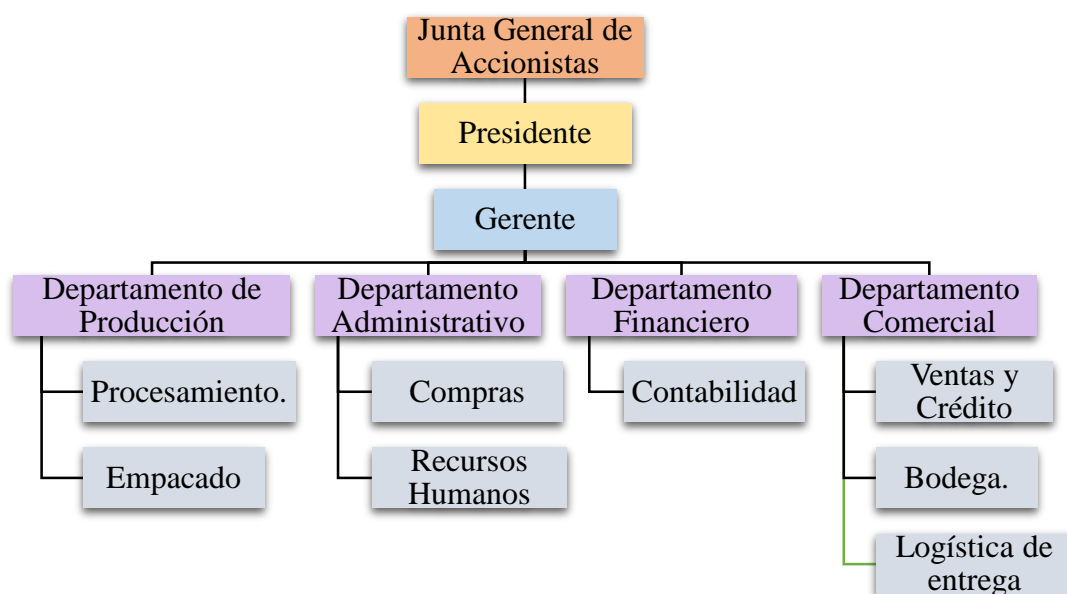
- Comercializar a nivel nacional nuestros productos.
- Promover y mantener en toda la empresa una cultura de servicio.
- Entregar en el menor tiempo posible los pedidos.
- Entregar los pedidos en la fecha y hora acordada y en su totalidad, y que los productos sean los solicitados por el cliente.
- Proporcionar un ambiente óptimo de trabajo para todo el personal de la empresa.
- Mejora continua en aspectos tecnológicos, infraestructura y proyectos.
- Obtener una rentabilidad que le permita a la empresa competir eficientemente.
- Los productos procesados por la empresa deben tener la calidad requerida por la empresa.

## Actividades principales

Las principales actividades que realiza Roceluma Cia. Ltda., es el envasado y empaclado de granos, producción de arroz y la distribución productos de consumo masivo en la provincia del Azuay.

## Estructura Orgánica.

**Ilustración 11 Organización estructural de la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda.**



**Fuente:** Información obtenida de la distribuidora “Roceluma Cia. Ltda.”

**Elaborado Por:** Las autoras

**Financiamiento.**

**Tabla 16 Participación de accionistas**

ACCIONISTAS	PORCENTAJE	VALOR
Barahona Barahona Mateo José	20,81%	20.810,00
Barahona Barahona Rene Ismael	20,81%	20.810,00
Barahona Pinos Freddy Marcelo	19,46%	19.460,00
Barahona Pinos María Eulalia	19,46%	19.460,00
Barahona Pinos Ricardo Javier	19,46%	19.460,00

**FODA****Ilustración 12 FODA Roceluma Cia. Ltda.**

**Fuente:** Distribuidora “Roceluma Cia. Ltda.”

**Elaborado Por:** Las autoras

**Detalle de los componentes escogidos para la fase de ejecución**

Para la ejecución de la auditoría de gestión a la Distribuidora Roceluma Cía. Ltda. se seleccionó los siguientes componentes:

- Ventas y crédito

- Logística de entrega
- Bodega

### **El enfoque de auditoría está orientado a**

La Auditoría de gestión está orientada a examinar los componentes de ventas y crédito, logística de entrega y bodega de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. con el objetivo de medir el nivel de eficacia en logro de los objetivos y actividades, eficiencia y economía en el uso de los recursos.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Verificar que la empresa está alcanzando sus objetivos y metas establecidas de manera eficiente, eficaz y económica, satisfaciendo a sus clientes, esté cumpliendo con la normativa a la que está sujeta, y detectar debilidades e identificar oportunidades con la finalidad de emitir propuestas que contribuyan al buen manejo administrativo y crecimiento de Roceluma Cía. Ltda.

#### **Objetivos específicos**

##### **Ventas y crédito**

- Verificar que se hayan cumplido los objetivos y metas definidos en los planes y programas de ventas.
- Determinar que las políticas y estrategias de ventas orientan y conducen a alcanzar los estándares establecidos.
- Examinar las promociones implementadas por la distribuidora referente a procesos y rendimientos.
- Comprobar si la organización de la distribuidora y sus funciones responde a los objetivos de ventas y a sus necesidades.

- Determinar si los procedimientos definidos en el área de ventas facilitan su secuencia y consecución.
- Verificar si el talento humano del área de ventas es idóneo.
- Determinar si la publicidad aplicada está generando los resultados esperados.
- Verificar si el departamento de ventas participa en el establecimiento de precios.
- Comprobar el tratamiento que reciben los clientes relacionado a facilidades, satisfacción y persuasión.
- Verificar si se analizan las características de la competencia y las condiciones de venta que ofrecen.
- Verificar si el presupuesto de ventas se ha utilizado en su totalidad.
- Comprobar la coordinación existente con producción, crédito, compras e inventario.
- Verificar que las medidas de control definidas facilitan la consecución de los objetivos.

### **Logística de entrega**

- Verificar que se hayan cumplido con las rutas de distribución en el menor tiempo posible.
- Verificar que las políticas y estrategias de distribución orientan y conducen a alcanzar los estándares establecidos.
- Comprobar si los procesos y procedimientos permiten realizar las actividades son ningún retraso.
- Comprobar si la organización de la distribuidora y sus funciones responde a los objetivos de distribución y a sus necesidades.
- Verificar si el personal de área tiene conocimiento funciones y sus responsabilidades
- Verificar si el talento humano del área de distribución es idóneo.
- Comprobar la coordinación existente con el área de ventas, bodega.
- Verificar que las medidas de control definidas facilitan la consecución de los objetivos.

## Bodega

- Verificar si la planificación de inventario contribuye a mantener niveles óptimos de productos que permita satisfacer la demanda de los consumidores.
- Verificar que las políticas y estrategias de bodega orientan y conducen a alcanzar los estándares establecidos.
- Comprobar si el espacio físico para el almacenamiento de la mercadería es el idóneo.
- Comprobar si la organización de la distribuidora y sus funciones responde a los objetivos de bodega y a sus necesidades.
- Verificar si los procedimientos definidos en el área de bodega facilitan su secuencia y consecución.
- Verificar si el talento humano de bodega es idóneo.
- Comprobar el nivel de stocks de productos sea el óptimo.

## Alcance del examen

La auditoría de gestión se aplicará a los componentes de ventas y crédito, logística de entrega y bodega de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda., por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016. En cada uno de los componentes se analizará el siguiente contenido que se detalla a continuación:

Componente	Contenido
Ventas y crédito	Planes y programas de ventas, políticas y estrategias, promociones, estructura organizativa y funciones, talento



	humano, publicidad, precios, clientes, competencia, presupuesto, coordinación y medidas de control.
Logística de entrega	Rutas de distribución, políticas y estrategias, procesos y procedimientos, funciones, talento humano, coordinación y medidas de control.
Bodega	Planificación, políticas y estrategias, espacio físico, estructura organizativa y funciones, procedimientos, talento humano, stocks, coordinación y medidas de control.

**Indicadores de Gestión**

**Ventas y crédito**

**Porcentaje de ventas reales periodo 2016**

$$\frac{\text{ventas reales}}{\text{ventas presupuestadas}} \times 100$$

**Porcentaje de incremento en ventas periodo 2016**

$$\frac{\text{Ventas 2016} - \text{Ventas 2015}}{\text{Ventas 2015}} \times 100$$

**Porcentaje de clientes en mora periodo 2016**

$$\frac{\text{Número de clientes en mora}}{\text{total del clientes}} \times 100$$

**Porcentaje de variación de cuentas por cobrar periodo 2016**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar 2016} - \text{Cuentas por cobrar 2015}}{\text{Cuentas por cobrar 2015}} \times 100$$

**Número de días de rotación cuentas por cobrar periodo 2016**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

**Número de días de rotación de proveedores periodo 2016**

$$\frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar} * 365}{\text{Compras}}$$

**Logística de entrega**

**Porcentaje de entregas perfectas en el periodo 2016**

$$\frac{\text{Número de pedidos entregados}}{\text{Total de pedidos entregados}} * 100$$

**Porcentaje de clientes satisfechos con la entrega de mercadería en el periodo 2016**

$$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Nº total de clientes de la muestra}} * 100$$

**Porcentaje de confirmación del día de entrega de la mercadería en el periodo 2016**

$$\frac{\text{Confirmación en del día de entrega}}{\text{Nº total de clientes de la muestra}} * 100$$

**Bodega**

**Número de días de rotación del inventario en el periodo 2016**

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



365

Rotación del inventario

**Porcentaje de devoluciones en el periodo 2016**

$$\frac{\text{Pedidos devueltos}}{\text{Total pedidos}} \times 100$$

**Resumen de los resultados de la evaluación del control interno**

**VENTAS Y CRÉDITO**

- Capacitaciones al personal del área de ventas y crédito
- Monitoreo de la ruta de los agentes vendedores y mercaderistas
- El personal de áreas de ventas y crédito no cuenta con uniforme de trabajo.
- Evaluación previa a los clientes antes de conceder un crédito

**LOGÍSTICA DE ENTREGA**

- Mecanismos para salvaguardar la mercadería al momento de la distribución
- Plan de mantenimiento para la flota de camiones

**BODEGA**

- La aplicación de talleres de capacitación permitirá manejar adecuadamente los inventarios
- Controles de ingreso de personal al área de bodega.

**3.3 Ejecución**

**DISTRIBUIDORA ROCELUMA CIA.LTDA.**



## AUDITORÍA DE GESTIÓN

E001/P

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

## PROGRAMA DE TRABAJO

## COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITO

N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	REALIZADO POR	SUPERVISADO POR	OBSERVACIONES
	<b>OBJETIVOS</b>				
	Evaluar el cumplimiento de los objetivos del área de ventas y crédito a base de indicadores para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía.				
	Evaluar el control interno del área de ventas y crédito con el fin de determinar su razonabilidad.				
	Determinar el nivel de cumplimiento de las normas, leyes, reglamentos y demás disposiciones legales;				



	así como la normativa interna.				
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
	<b>Pruebas de Control</b>				
1	Solicité las políticas de incentivos del área y verifiqué su cumplimiento.	<b>E001</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
2	Solicité los requerimientos para los diferentes puestos de trabajo del área y verifiqué su cumplimiento.	<b>E002</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
3	Verifiqué que se evalué al personal del área.	<b>E003</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
4	Indague con el jefe del área de recursos humanos si se ha sancionado al personal por actos de indisciplina.	<b>E004</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
5	Solicite los requisitos para otorgar un crédito y los plazos de crédito	<b>E005</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	



	y verifique su cumplimiento.				
6	Verifique que el gerente comercial realicé un reporte de cartera vencida.	<b>E006</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
	<b>Pruebas Sustantivas</b>				
7	Aplique indicadores que permitan evaluar el área, a base a la ficha técnica	<b>E007</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
	Sustente la información de la aplicación de los indicadores con documentos.	<b>E007</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
9	Analice el cumplimiento de las ventas presupuestadas con las ventas reales.	<b>E008</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
10	Defina la muestra para aplicar las encuestas	<b>E009</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
11	Realice una encuesta a los clientes para conocer el nivel de	<b>E010</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	



	satisfacción en la atención recibida por los agentes vendedores.				
	<b>Procedimientos Generales</b>				
12	Elabore las hojas de hallazgos y discuta con el supervisor previo a la comunicación de resultados.	<b>E011</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 08/10/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 10/10/2018

**DISTRIBUIDORA ROCELUMA CIA.LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PROGRAMA DE TRABAJO****COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA****E002/P**

<b>N°</b>	<b>OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>SUPERVISADO POR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>OBJETIVOS</b>				
	Evaluar el cumplimiento de objetivos del área de logística de entrega a base de indicadores para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y económica.				
	Evaluar el control interno del área de logística de entrega con el fin de determinar su razonabilidad.				
	Determinar el nivel de cumplimiento de las normas, leyes, reglamentos y demás				





	disposiciones legales; así como la normativa interna.				
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
	<b>Pruebas de Control</b>				
	Solicite la hoja de control de ruta en la entrega de mercadería.	<b>E012</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
	Verifique que los choferes cuenten con las licencias de conducción vigentes.	<b>E013</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
	Verifique si el jefe del área del comunica al jefe de bodega los productos devueltos, o que sufrieron daños en el trayecto.	<b>E014</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
	<b>Pruebas Sustantivas</b>				
	Aplique indicadores que permitan evaluar el área, en base a la ficha técnica.	<b>E015</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
	Sustente la información de la	<b>E015</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	



aplicación de los indicadores con documentos.				
Observe si el personal del área cuenta con implementos de seguridad para cuidar su salud.	<b>E016</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
Observe si la flota de camiones cuenta con los mecanismos de seguridad para proteger la mercadería	<b>E017</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
Defina la muestra para aplicar las encuestas.	<b>E018</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
Realice encuestas a los clientes para verificar si existe una coordinación para la entrega de la mercadería.	<b>E019</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
<b>Procedimientos Generales</b>				
Elabore las hojas de hallazgos y discuta con	<b>E020</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	



el supervisor previo a la comunicación de resultados.				
---	--	--	--	--

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 15/10/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 17/10/2018

**DISTRIBUIDORA ROCELUMA CIA.LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PROGRAMA DE TRABAJO****COMPONENTE BODEGA****E003/P**

<b>N°</b>	<b>OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>SUPERVISADO POR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>OBJETIVOS</b>				
	Evaluar el cumplimiento de objetivos del área de bodega a base de indicadores para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía.				
	Evaluar el control interno del área de bodega con el fin de determinar su razonabilidad.				
	Determinar el nivel de cumplimiento de las normas, leyes, reglamentos y demás				

	disposiciones legales; así como la normativa interna				
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
	<b>Pruebas de Control</b>				
	Solicite al jefe del área informes sobre las tomas físicas del inventario y verifique que estos hayan sido supervisados por una persona independiente al área.	<b>E021</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
	Verifique que la mercadería este almacenada de una manera adecuada.	<b>E022</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
	Observe y verifique si existen mecanismos de seguridad para salvaguardar la mercadería.	<b>E023</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
	Solicite el registro de la mercadería en mal	<b>E024</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	



estado y verifique su almacenamiento.					
Verifique que el jefe de bodega comunique sobre los devoluciones de mercadería al jefe de ventas y créditos	<b>E025</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril		
Observe si el personal del área cuenta con implementos de seguridad para cuidar su salud.	<b>E026</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril		
<b>Pruebas Sustantivas</b>					
Aplique indicadores que permitan evaluar el área.	<b>E027</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril		
Sustente la información de la aplicación de los indicadores con documentos.	<b>E027</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril		
Verifique que se sancione al personal del área por faltantes en el área.	<b>E028</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril		



	<b>Procedimientos Generales</b>				
	Elabore las hojas de hallazgos y discuta con el supervisor previo a la comunicación de resultados.	<b>E029</b>	M.P D.U	Eco. Teodoro Cubero Abril	
<b>Elaborado Por:</b> Mercedes Piedra; Diana Uguña					
<b>Fecha de Elaboración:</b> 18/10/2018					
<b>Supervisado Por:</b> Econ. Teodoro Cubero Abril					
<b>Fecha de Supervisión:</b> 22/10/2018					

### 3.3.1 Papeles de Trabajo

#### 3.3.1.1 Componente Ventas y Crédito

**ROCELUMA CIA. LTDA.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**E001**

**PAPEL DE TRABAJO**

**COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITOS**

Análisis del cumplimiento de la política de incentivos de los agentes vendedores.

**ALVARADO PATIÑO JAVIER GUSTAVO**

MES	META MENSUAL	META ALCANZADA MENSUAL	DIFERENCIA	COMISIÓN	
Enero	\$ 210.000,00	\$ 226.666,67	\$ 16.666,67	\$ 333,33	✓
Febrero	\$ 210.000,00	\$ 216.666,67	\$ 6.666,67	\$ 133,33	✓
Marzo	\$ 210.000,00	\$ 234.567,68	\$ 24.567,68	\$ 491,35	✓
Abril	\$ 210.000,00	\$ 225.028,36	\$ 15.028,36	\$ 300,57	✓
Mayo	\$ 210.000,00	\$ 219.262,72	\$ 9.262,72	\$ 185,25	✓
Junio	\$ 210.000,00	\$ 216.666,67	\$ 6.666,67	\$ 133,33	✓
Julio	\$ 210.000,00	\$ 216.666,67	\$ 6.666,67	\$ 133,33	✓
Agosto	\$ 210.000,00	\$ 216.666,67	\$ 6.666,67	\$ 133,33	✓
Septiembre	\$ 210.000,00	\$ 216.666,67	\$ 6.666,67	\$ 133,33	✓
Octubre	\$ 210.000,00	\$ 151.141,22	\$ -58.858,78	\$ -1.177,18	✓
Noviembre	\$ 210.000,00	\$ 220.000,00	\$ 10.000,00	\$ 200,00	✓
Diciembre	\$ 210.000,00	\$ 240.000,00	\$ 30.000,00	\$ 600,00	✓
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.520.000,00</b>	<b>\$ 2.600.000,00</b>	<b>\$ 80.000,00</b>	<b>\$ 1.600,00</b>	

**CABRERA BRITO CARLOS VICENTE**

MES	META MENSUAL	META ALCANZADA MENSUAL	DIFERENCIA	COMISIÓN	
Enero	\$ 210.000,00	\$ 200.348,67	\$ -9.651,33		✓
Febrero	\$ 210.000,00	\$ 205.518,12	\$ -4.481,88		✓
Marzo	\$ 210.000,00	\$ 206.666,12	\$ -3.333,88		✓
Abril	\$ 210.000,00	\$ 210.000,00	\$ -		✓
Mayo	\$ 210.000,00	\$ 210.000,00	\$ -		✓
Junio	\$ 210.000,00	\$ 205.518,12	\$ -4.481,88		✓





<b>Julio</b>	\$ 210.000,00	\$ 205.518,12	\$ -4.481,88		✓
<b>Agosto</b>	\$ 210.000,00	\$ 205.518,12	\$ -4.481,88		✓
<b>Septiembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 203.247,32	\$ -6.752,68		✓
<b>Octubre</b>	\$ 210.000,00	\$ 205.518,12	\$ -4.481,88		✓
<b>Noviembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 198.364,67	\$ -11.635,33		✓
<b>Diciembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 210.000,00	\$ -		✓
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.520.000,00</b>	<b>\$ 2.466.217,38</b>	<b>\$ -53.782,62</b>		

**MATUTE ALVARRACIN TANIA VALERIA**

MES	META MENSUAL	META ALCANZADA MENSUAL	DIFERENCIA	COMISIÓN	
<b>Enero</b>	\$ 210.000,00	\$ 200.348,67	\$ -9.651,33		✓
<b>Febrero</b>	\$ 210.000,00	\$ 137.012,11	\$ -72.987,89		✓
<b>Marzo</b>	\$ 210.000,00	\$ 100.934,08	\$ -109.065,92		✓
<b>Abril</b>	\$ 210.000,00	\$ 137.012,11	\$ -72.987,89		✓
<b>Mayo</b>	\$ 210.000,00	\$ 105.693,02	\$ -104.306,98		✓
<b>Junio</b>	\$ 210.000,00	\$ 190.605,57	\$ -19.394,43		✓
<b>Julio</b>	\$ 210.000,00	\$ 127.012,11	\$ -82.987,89		✓
<b>Agosto</b>	\$ 210.000,00	\$ 107.012,11	\$ -102.987,89		✓
<b>Septiembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 109.526,39	\$ -100.473,61		✓
<b>Octubre</b>	\$ 210.000,00	\$ 116.987,04	\$ -93.012,96		✓
<b>Noviembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 102.012,11	\$ -107.987,89		✓
<b>Diciembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 210.000,00	\$ -		✓
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.520.000,00</b>	<b>\$ 1.644.155,32</b>	<b>\$ -875.844,68</b>		

**MURILLO BUESTAN MARCO VINICIO**

MES	META MENSUAL	META ALCANZADA MENSUAL	DIFERENCIA	COMISIÓN	
<b>Enero</b>	\$ 210.000,00	\$ 110.506,67	\$ -99.493,33		✓
<b>Febrero</b>	\$ 210.000,00	\$ 121.425,70	\$ -88.574,30		✓
<b>Marzo</b>	\$ 210.000,00	\$ 102.934,08	\$ -107.065,92		✓
<b>Abril</b>	\$ 210.000,00	\$ 127.012,11	\$ -82.987,89		✓
<b>Mayo</b>	\$ 210.000,00	\$ 119.425,70	\$ -90.574,30		✓
<b>Junio</b>	\$ 210.000,00	\$ 100.911,51	\$ -109.088,49		✓
<b>Julio</b>	\$ 210.000,00	\$ 105.300,83	\$ -104.699,17		✓
<b>Agosto</b>	\$ 210.000,00	\$ 107.012,11	\$ -102.987,89		✓
<b>Septiembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 102.166,92	\$ -107.833,08		✓
<b>Octubre</b>	\$ 210.000,00	\$ 106.987,04	\$ -103.012,96		✓
<b>Noviembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 119.425,70	\$ -90.574,30		✓



<b>Diciembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 210.000,00	\$ -		✓
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.520.000,00</b>	<b>\$ 1.433.108,37</b>	<b>\$ -1.086.891,63</b>		

**TACURI TORRES MARÍA FERNANDA**

MES	META MENSUAL	META ALCANZADA MENSUAL	DIFERENCIA	COMISIÓN	
<b>Enero</b>	\$ 210.000,00	\$ 216.502,93	\$ 6.502,93	\$ 130,06	✓
<b>Febrero</b>	\$ 210.000,00	\$ 223.104,41	\$ 13.104,41	\$ 262,09	✓
<b>Marzo</b>	\$ 210.000,00	\$ 217.756,08	\$ 7.756,08	\$ 155,12	✓
<b>Abril</b>	\$ 210.000,00	\$ 213.104,41	\$ 3.104,41	\$ 62,09	✓
<b>Mayo</b>	\$ 210.000,00	\$ 217.066,67	\$ 7.066,67	\$ 141,33	✓
<b>Junio</b>	\$ 210.000,00	\$ 223.104,41	\$ 13.104,41	\$ 262,09	✓
<b>Julio</b>	\$ 210.000,00	\$ 215.645,15	\$ 5.645,15	\$ 112,90	✓
<b>Agosto</b>	\$ 210.000,00	\$ 219.000,50	\$ 9.000,50	\$ 180,01	✓
<b>Septiembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 223.104,41	\$ 13.104,41	\$ 262,09	✓
<b>Octubre</b>	\$ 210.000,00	\$ 214.527,85	\$ 4.527,85	\$ 90,56	✓
<b>Noviembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 241.231,70	\$ 31.231,70	\$ 624,63	✓
<b>Diciembre</b>	\$ 210.000,00	\$ 253.104,41	\$ 43.104,41	\$ 862,09	✓
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.520.000,00</b>	<b>\$ 2.677.252,93</b>	<b>\$ 157.252,93</b>	<b>\$3.145,06</b>	

Marca de auditoría utilizada

✓ Verificado

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña**Fecha de Elaboración:** 24/10/2018**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril**Fecha de Supervisión:** 26/10/2018



**ROCELUMA CIA. LTDA.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**PAPEL DE TRABAJO**

**COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITOS**

E002

Análisis del cumplimiento de los requisitos de los diferentes puestos de trabajo del área.

CARGO	REQUERIMIENTOS	CUMPLE	NO CUMPLE
Gerente Comercial	Ingeniero en Administración de Empresa o carreras afines.	✓	
	Experiencia mínima de 2 años en puestos relacionados.	✓	
	Habilidad en manejo de personal a cargo	✓	
	Trabajo bajo presión	✓	
	Actitud de líder	✓	
	Responsable	✓	
Gerente Comercial	Trabajo en equipo	✓	
	Iniciativa propia	✓	
	Proactivo.	✓	
	Excelentes relaciones humanas.	✓	
	Conocimiento en sistemas contables e informáticos.	✓	
	Ingeniero en Mercadotecnia, Administración de Empresa o carreras afines	✓	
	Experiencia mínima de 2 años en el área de ventas	✓	



Jefe de ventas y créditos	Habilidad en manejo de personal a cargo	✓	
	Trabajo bajo presión	✓	
	Actitud de líder	✓	
	Responsable	✓	
	Honrado	✓	
	Trabajo en equipo	✓	
	Iniciativa propia	✓	
	Proactivo	✓	
	Excelentes relaciones humanas	✓	
	Conocimiento en sistemas contables e informáticos	✓	
Agentes vendedores	Bachiller	✓	
	Experiencia mínima de un año	✓	
	Contar con cursos de atención al cliente	✓	
	Facilidad de palabra	✓	
	Actitud de servicio	✓	
	Responsable	✓	
	Honesto	✓	
	Dinámico	✓	
	Trabajo en equipo	✓	
	Conocer las características de los productos de primera necesidad	✓	
Conocimiento en manejo de programas informáticos básicos	✓		
Mercaderistas	Nivel básico	✓	
	Sin experiencia	✓	
	Agilidad	✓	
	Trabajar bajo presión	✓	



Secretaria	Responsable	✓	
	Honrado	✓	
	Secretariado general	✓	
	Curso de computación	✓	
	Responsable	✓	
	Manejo de herramientas informáticas	✓	
	Experiencia mínima seis meses en cargos similares	✓	
	Trabajo en equipo	✓	
	Buena comunicación y manejo de relaciones interpersonales	✓	
	Buena dicción y redacción	✓	
	Conocimiento de informes y reportes	✓	

Se verifico que el personal del área de ventas y créditos cumple con los requisitos estipulados en el manual de funciones en el capítulo V.

**Marca de auditoría utilizada**

✓ verificado

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 29/10/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 31/10/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****E003****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITOS**

Análisis de la evaluación de los agentes vendedores.

**EVALUACIÓN A LOS AGENTES VENDEDORES**

<b>EMPLEADO</b>	<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>		<b>RECOMENDACIONES</b>		
Alvarado Patiño Javier Gustavo	04/ 07/ 2016	29/12/2016	No	No	✓
Cabrera Brito Carlos Vicente	04/ 07/ 2016	29/12/2016	Si	No	✓
Matute Alvarracin Tania Valeria	04/ 07/ 2016	29/12/2016	Si	No	✓
Murillo Buestan Marco Vinicio	04/ 07/ 2016	29/12/2016	Si	No	✓
Tacuri Torres María Fernanda	04/ 07/ 2016	29/12/2016	No	No	✓

**Marca de auditoría utilizada**

✓ Verificado

**Elaborado por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña**Fecha de elaboración:** 01/11/2018**Supervisado por:** Econ. Teodoro Cubero Abril**Fecha de Supervisión:** 05/11/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITOS****E004**

En la entrevista realizada al jefe del área de recursos humanos de Roceluma Cia. Ltda., fue el día 05 de octubre del 2018.

En la entrevista se preguntó:

**1) ¿Cuáles son las obligaciones de los empleados del área?**

- Asistir puntualmente a la jornada de trabajo.
- Respetar a sus superiores y cultivar la armonía, buen clima laboral y consideraciones a los demás trabajadores durante y fuera de las horas de labor.
- Cuidar por la buena conservación y aseo de la mercadería, manteniendo siempre limpio el lugar de trabajo.
- Presentarse a sus labores correctamente vestidos.
- Guardar una inmejorable conducta en todo sentido, representando las normas de moral y disciplina.

**2) ¿Quién es el responsable de aplicar las sanciones al personal?**

La persona encargada de aplicar las sanciones al personal es el jefe del área de recursos humanos que es la Ing. Tamara Zambrano.

**3) ¿Se tiene definido un cuadro de sanciones?**

Si, en el artículo 40 del reglamento interno de la empresa se encuentra estipulado la escala de sanciones que es la siguiente:

- a) Primera falta leve: amonestación verbal
- b) Segunda falta leve: amonestación escrita;



- c) Tercera falta leve: multa con el 10% del salario diario;
- d) Reincidencia por cuarta ocasión: separación de la empresa previo visto bueno, otorgado por el inspector del trabajo.

**4) ¿Cuáles son los empleados que han sido sancionados y cuál fue su indisciplina?**

El empleado Valeria Matute Albarracín, recibió una amonestación escrita debido a que cometió una falta leve por primera vez. Esta falta consiste en la impuntualidad en la jornada de trabajo.

La entrevista concluyó a las 16:30 en la cual se pudo verificar que si sanciona al personal por actos de indisciplina.

<b>Elaborado Por:</b> Mercedes Piedra; Diana Uguña
<b>Fecha de Elaboración:</b> 06/10/2018
<b>Supervisado Por:</b> Econ. Teodoro Cubero Abril
<b>Fecha de Supervisión:</b> 07/10/2018



**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITOS****E005**

En la entrevista realizada al Gerente Comercial de Roceluma Cia. Ltda., fue el día 08 de noviembre del 2018.

En la entrevista se solicitó los requisitos que debe presentar el cliente para acceder a un crédito en la empresa. El jefe del área indicó que no solicitan ninguna documentación y no se realiza un análisis para la apertura del crédito. El crédito se otorga en base a la experiencia del gerente comercial, debido a que tienen un mayor conocimiento del mercado y de los clientes.

En el caso de que el cliente sea nuevo, se le otorga un plazo de crédito de 8 días, y partir del primer año o dependiendo de los montos de compras y si ha realizado los pagos puntuales los plazos pueden aumentar.

Los plazos para los créditos se otorgan según el monto de compra; los plazos pueden ir desde los 8 días hasta los 90 días, aunque para los clientes antiguos ya existe definido un plazo de mínimo 15 días de crédito.

La entrevista realizada concluyó a las 4:45pm, mediante la cual obtuvimos información sobre los requisitos que debe cumplir el cliente para un crédito y los plazos.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña**Fecha de Elaboración:** 08/11/2018**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril**Fecha de Supervisión:** 09/11/2018



ROCELUMA CIA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

E006

PAPEL DE TRABAJO

COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITOS

Análisis del reporte de la cartera vencida

REPORTE DE CARTERA VENCIDA					
FECHA DE CORTE	FECHA DEL INFORME	RESULTADOS		ELABORADO POR	
30/06/2016	04/06/2016	<b>Plazo previsto</b>	<b>Monto</b>	Ing. Marcelo Barahona	✓
		1-15 días	10.302,81		
		30-45 días	8.540,93		
		60-90 días	7.806,95		
		<b>TOTAL</b>	<b>26.650,91</b>		
27/12/2016	29/12/2016	<b>Plazo previsto</b>	<b>Monto</b>	Ing. Marcelo Barahona	✓
		1-15 días	36.242,17		
		30-45 días	10.913,00		
		60-90 días	9.763,65		
		<b>TOTAL</b>	<b>56.918,82</b>		

Marca de auditoría utilizada

✓ Verificado

Elaborado Por: Mercedes Piedra ; Diana Uguña

Fecha de elaboración: 12/11/2018

Supervisado Por: Econ. Teodoro Cubero Abril

Fecha de Supervisión: 13/11/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**  
**PAPEL DE TRABAJO**  
**COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITOS**

E007

**FICHA TÉCNICA**

Nombre del Indicador	FCE (Factores clave del éxito)	Formula del indicador y Calculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Brecha		
							Cantidad	Porcentaje	
Porcentaje de ventas reales en el periodo 2016.	Examinar la eficacia en ventas	$\frac{\text{ventas reales}}{\text{ventas presupuestadas}} \times 100$ $\frac{10.820.724,62}{12.600.000,00} \times 100$	85,88%	Porcentaje	12.600.000,00	Anual	Estado de resultados; del presupuesto de ventas otorgado por el gerente comercial.	1.779.275,38	14,12%
Porcentaje de incremento en las ventas periodo 2016.	Analizar la variación en ventas	$\frac{\text{Ventas 2016-Ventas 2015}}{\text{Ventas 2015}} \times 100$ $\frac{10.820.724,62-11.004.171,12}{11.004.171,12} \times 100$	-1,67%	Porcentaje	-1,18% Este valor constituye el promedio de la industria es tomado de la	Anual	Estados financieros de la empresa otorgados por la contadora		-0,49%

					Superintendencia Intendencia de Compañías				
Porcentaje de clientes en mora periodo 2016.	Anali- zar los client es en mora	$\frac{\text{Número de clientes en mora}}{\text{total del clientes}} \times 100$ $\frac{289}{2100} \times 100$	<b>13,76%</b>	Porc .%	2100	Anual	Reporte de cartera vencida otorgada por el gerente comercial	1811	86,24%
Porcentaje de incremento en la cuentas por cobrar periodo 2016.	Anali- zar la variación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ctas.por cobrar 2016} - \text{Ctas. por cobrar 2015}}{\text{Ctas por cobrar 2015}} \times 100$ $\frac{775.460,79 - 773.044,36}{773.044,36} \times 100$	<b>0,31%</b>	Porc .%	22,84% Este valor constituye el promedio de la industria es tomado de la Superintende ncia Intendencia de Compañías	Anual	Estados financiero s otorgados por la contadora		22,53%
Número de días para de rotación de las cuentas por cobrar	Verifi- car el periodo de recup eración	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$			33 Este valor constituye el promedio de la industria	Anual	Estados financiero s otorgados		



periodo 2016.	n de las cuentas por cobrar	$\frac{775.460,79 * 365}{10.820.724,62}$	26	Días	es tomado de la Superintendencia de Compañías		por la contadora	7	21,21%
Número de días rotación de los proveedores en el periodo 2016.	Verificar el periodo de pago a de los proveedores	$\frac{\text{Ctas y Doc. por pagar} * 365}{\text{Compras}}$ $\frac{613.154,32 * 365}{9.999.562,81}$	22	Días	Este valor constituye el promedio de la industria es tomado de la Superintendencia de Compañías	Anual	Estados financieros otorgados por la contadora	11	33,33%

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 14/11/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 15/11/2108

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****E008****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITOS****Análisis del cumplimiento del presupuesto**

El presupuesto de la distribuidora es de \$12.600.000,00; este presupuesto es dividido para los 5 agentes vendedores y estos deben cumplir con la metas establecidas por el jefe del area.

<b>Agente Vendedor</b>	<b>Meta presupuesta</b>	<b>Meta alcanzada</b>	<b>Diferencia</b>
<b>Alvarado Patíño Javier Gustavo</b>	\$ 2.520.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 80.000,00
<b>Cabrera Brito Carlos Vicente</b>	\$ 2.520.000,00	\$ 2.466.217,38	(\$ 53.782,62)
<b>Matute Alvarracin Tania Valeria</b>	\$ 2.520.000,00	\$ 1.644.145,32	(\$ 875.854,68)
<b>Murillo Buestan Marco Vinicio</b>	\$ 2.520.000,00	\$ 1.433.108,37	(\$ 1.086.891,63)
<b>Tacuri Torres María Fernanda</b>	\$ 2.520.000,00	\$ 2.677.252,93	\$ 157.252,93
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.600.000,00</b>	<b>\$ 10.820.724,00</b>	<b>(\$ 1.779.276,00)</b>

**Conclusión:** Los agentes vendedores Cabrera Brito Carlos Vicente ,Matute Alvarracin Tania Valeria y Murillo Buestan Marco Vinicio, no cumplieron con las metas presupuestadas por la empresa; siendo agente vendedor Murillo Buestan Marco, cumplio con el 9,79% del presupuesto, seguido por el agente vendedor



Matute Alvarracin Valeria, que cumplio con el 13,04% del presupuesto, y por último el agente vendedor Cabrera Brito Carlos, cumplio con el 19,57% del presupuesto.

MES	ARROZ ESPIGA DE ORO		ARROZ ESPIGA DE ORO		DIFERENCIA
	Ventas Presupuestadas		Ventas Reales		
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	
Enero	6.000	\$48,00	6.100	\$48,00	100
Febrero	7.000	\$48,00	7.000	\$48,00	0
Marzo	7.500	\$48,00	7.400	\$48,00	-100
Abril	6.600	\$48,00	6.620	\$48,00	20
Mayo	6.000	\$48,00	6.000	\$48,00	0
Junio	6.100	\$48,00	5.700	\$48,00	-400
Julio	4.800	\$48,00	4.500	\$48,00	-300
Agosto	4.600	\$48,00	4.100	\$48,00	-500
Septiembre	3.775	\$48,00	3.700	\$48,00	-75
Octubre	4.500	\$48,00	4.500	\$48,00	0
Noviembre	5.000	\$48,00	4.800	\$48,00	-200
Diciembre	8.000	\$48,00	7.900	\$48,00	-100

**Conclusión:** La disminución de la venta del arroz se debe a introducción de nuevas marcas en el país de menor valor y de la misma la calidad del arroz Espiga de Oro.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de elaboración:** 16/11/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de supervisión:** 19/12/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITO****E009**

Para la aplicación de las encuestas se realizará una muestra del total de los clientes. Para ello se utilizará la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{NE^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Para la aplicación de esta fórmula establece un nivel de confianza del 95% y un error el 10%. Por lo tanto, Z= 1,96; E= 0,10; p= 0,5 y q= 0,5

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 2.100}{(2.100)(0,10)^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = \mathbf{91,84}$$

Las encuestas se aplicarán a 92 clientes de la distribuidora de una forma aleatoria.

**Elaborado por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña**Fecha de Supervisión:** 20/11/2018**Supervisado por:** Econ. Teodoro Cubero Abril**Fecha de Supervisión:** 20/11/2018



**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITO****E010****ENCUESTA**

En la encuesta realizada a los clientes de la distribuidora con el propósito de medir el nivel de satisfacción de los clientes en la atención recibida por el agente vendedor; se obtuvieron los siguientes resultados.

**Pregunta N° 1:** ¿Cuál es su grado de satisfacción en la solución de problemas por parte de la distribuidora?

**Tabla 17 Grado de satisfacción en la solución de problemas por parte de la distribuidora**

<b>RESPUESTA</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Satisfecho	69	75,00%
Insatisfecho	23	25,00%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Ilustración 13 Grado de satisfacción en la solución de problemas por parte de la distribuidora**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Resultado:** De acuerdo a los datos obtenidos a través de las encuestas; se observa que la distribuidora soluciona los problemas a la mayoría de los clientes, representando esto el 75,00% del total de los clientes encuestados.

**Pregunta N° 2:** ¿Cuál es su grado de satisfacción en la atención recibida por parte del agente vendedor?

**Tabla 18 Grado de satisfacción en la atención recibida por parte del agente vendedor**

RESPUESTA	CLIENTES	PORCENTAJE
Satisfecho	74	80,43%
Insatisfecho	18	19,57%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Ilustración 14 Grado de satisfacción en la atención brindada por el agente vendedor**

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Resultado:** De acuerdo a los datos obtenidos a través de las encuestas; se observa que la mayoría de los clientes están satisfechos con la atención recibida por parte de los agentes vendedores, representando esto el 80,43% del total de los clientes encuestados.

**Pregunta N° 3:** ¿Recomendaría usted los productos de la distribuidora?

**Tabla 20 Porcentaje de clientes que recomiendan los productos de la distribuidora**

RESPUESTA	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	76	82,61%
No	16	17,39%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Ilustración 15** Porcentaje de clientes que recomiendan los productos de la distribuidora



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Resultado:** De acuerdo a los datos obtenidos a través de las encuestas; se observa que la mayoría de los clientes recomendaría los productos de la distribuidora, representando esto el 83,61% del total de los clientes encuestados.

**Pregunta N° 4:** ¿Hay alguna sugerencia para mejorar la atención al cliente?

**Tabla 21** Sugerencia para mejorar la atención al cliente

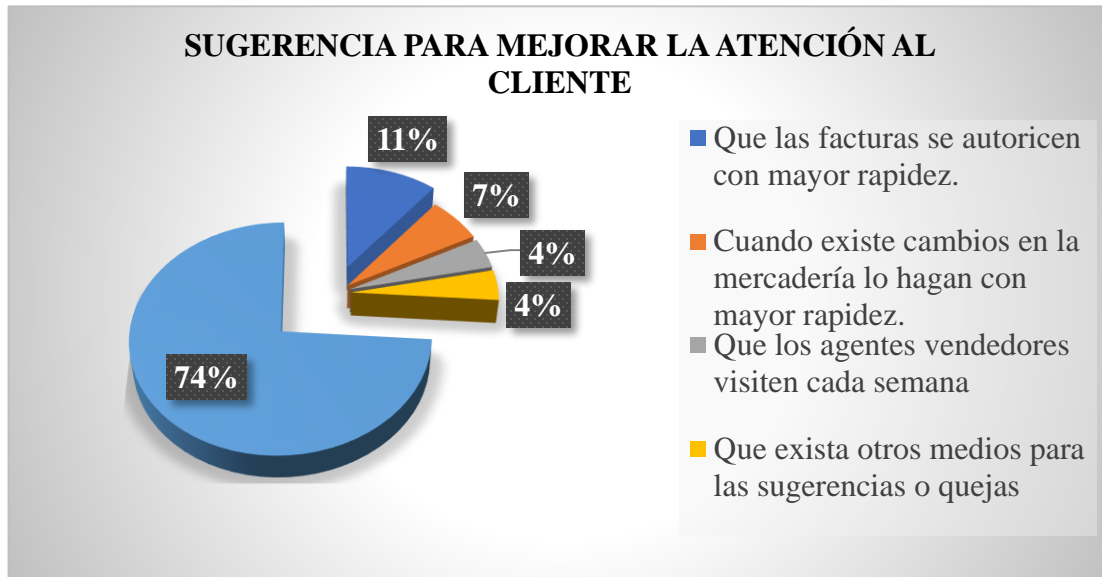
RESPUESTA	CLIENTES	PORCENTAJE
Que las facturas se autoricen con mayor rapidez.	10	10,87%
Cuando existe cambios en la mercadería lo hagan con mayor rapidez.	6	6,52%
Que los agentes vendedores visiten cada semana	4	4,35%
Que exista otros medios para las sugerencias o quejas	4	4,35%
No dan sugerencias	68	73,91

<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Ilustración 16 Sugerencia para mejorar la atención al cliente**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 21/11/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 26/11/2018



**ROCELUMA CIA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016  
HOJA DE HALLAZGOS  
COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITO**

**E011**

**TÍTULO: PORCENTAJE DE VENTAS REALES EN EL PERIODO 2016**

**Condición:** La empresa Roceluma Cia. Ltda. para el período 2016 estimó sus ventas en un monto de 12.600.000,00 USD, valor que constituye la meta para el año.

**Criterio:** Sin embargo, con la información proporcionada por la contadora de la empresa mediante oficio No. 003 se determinó que las ventas reales efectivamente fueron de 10.820.724,62 USD que representa el 85,88% de la meta prevista. Obteniéndose por lo tanto una brecha del 14,12%.

**Causa:** Esta situación se origina debido a cambios en el entorno económico como la crisis económica, disminución en las ventas del arroz debido a la introducción de nuevas marcas más económicas y con la misma calidad del arroz espiga de oro (producto estrella de la distribuidora).

**Efecto:** Al no alcanzar las ventas presupuestadas afectamente directamente a la utilidad de la empresa, además no se está cumpliendo con uno de los objetivos de la distribuidora “Obtener una rentabilidad que permita a la empresa competir eficientemente”

**Conclusión:** El incumplimiento del presupuesto de ventas se debe a nuevos productos en el mercado a menor precio, siendo más atractivo para los clientes.

**Recomendación N° 17**

**Al Gerente Comercial**

- Revise conjuntamente con el gerente general la lista de precios y actualice la misma.

**TÍTULO: PORCENTAJE DE INCREMENTO DE VENTAS EN EL PERIODO 2016**

**Condición:** La empresa Roceluma Cia. Ltda. en el año 2016 obtuvo ventas de 10.820.724,62 USD en



comparación con el periodo 2015 fueron de 11.004.171,12 USD obteniéndose una diferencia del 1,67%.

**Criterio:** No obstante, en base a indagaciones realizadas al jefe de ventas y crédito se tuvo conocimiento que el objetivo principal del área es incrementar las ventas año a tras año.

**Causa:** El motivo por el cual las ventas disminuyeron se debe a que el 20% de los clientes encuestados de una muestra de 92 no están satisfechos con la atención recibida por parte del agente vendedor. Otra de las causas es que el sector donde se desenvuelve la empresa presenta una disminución en sus ventas del 1,18%, generando una brecha de 0,49%.

**Efecto:** Esta situación afecta directamente en la utilidad operativa de la distribuidora.

**Conclusión:** Las ventas en año 2016 disminuyeron el 1,67% a pesar de no ser un porcentaje representativo impide que no se cumpla con el objetivo de incrementar las ventas a afectando directamente la utilidad operativa de la distribuidora.

### **Recomendación N° 18**

#### **Al Jefe de Ventas y Crédito**

- Realice conjuntamente con el jefe de recursos humanos un plan de capacitación con temas relacionados con servicio al cliente.

### **TÍTULO: PORCENTAJE DE CLIENTES EN MORA EN EL PERIODO 2016**

**Condición:** La empresa Roceluma Cia. Ltda. para el año 2016 tuvo 2.100 clientes, de los cuales el 13,76% están en mora, demostrando el incumplimiento del comprador al no cancelar a tiempo las facturas.

**Criterio:** En base al reporte de cartera vencida proporcionada por el gerente comercial, se obtuvo información que en los plazos previstos con mayor morosidad corresponde entre 1- 15 días con un valor de 36.242,17 USD.

**Causa:** Esta situación se genera por la falta de análisis a los clientes previo al otorgar el crédito solamente

se realiza un análisis empírico por el gerente comercial que considera aspectos como nivel de compras del cliente, antigüedad del cliente e incluso por vínculos de amistad.

**Efecto:** La consecuencia de no pagar a tiempo las facturas por parte de los clientes genera problemas de liquidez a la distribuidora al momento de cancelar a los proveedores, también conlleva gastos adicionales por gestión de cobro a clientes en mora. Además, al no realizar un análisis objetivo de los clientes incrementa el riesgo de que los clientes no cancelen a tiempo sus facturas.

**Conclusión:** La falta de un análisis a los clientes previo a otorgar crédito da como resultado el 13,76% de los clientes en mora del total del total de la cartera.

### **Recomendación N° 19**

#### **Al Gerente Comercial**

- Establezca procedimientos para el análisis de los clientes antes de otorgar un crédito.

### **TÍTULO: PORCENTAJE DE INCREMENTO EN LAS CUENTAS POR COBRAR PERIODO**

**2016**

**Condición:** La empresa Roceluma Cia. Ltda. en el año 2016, tuvo un crecimiento del 0,31% en cuentas por cobrar, por lo tanto, no se gestiona la cartera eficientemente. Este incremento de dicho rubro de empresa no es significativo en comparación con del sector que fue del 22,84%, obteniéndose por lo tanto una brecha del 22,53%. Esto quiere decir que la distribuidora es mucho más eficiente al momento para cobrar las facturas por ventas a crédito.

**Criterio:** A través de una entrevista realizada al jefe del área se tuvo conocimiento se ha planteado el siguiente objetivo, siendo el siguiente: “Reducir el porcentaje en cuentas cobrar en el 2%”

**Causa:** Esta situación se genera por agentes externos como lo es la crisis económica, que afecta directamente la capacidad de adquisición del cliente, por lo tanto, se recurre a solicitar crédito en ventas.



**Efecto:** Consecuentemente, esta condición, no permite que se cumpla con el objetivo de “reducir el porcentaje de las cuentas por cobrar. Además, disminuye las ventas al contado e incrementa el número de facturas pendiente de pago.

**Conclusión:** El porcentaje de incremento de las cuentas por cobrar correspondiente al año 2016 aumentaron en un 0,31 %, en comparación con el sector fue del 22,84, demostrando que la empresa realiza una eficiente gestión de cartera a diferencia del sector. No obstante, esta condición impide que se cumpla el con objetivo planteado de reducir las ventas por cobrar en un 2%.

### **Recomendación N° 20**

#### **Al Gerente Comercial**

- Establezca nuevas estrategias que permita cobrar de forma ágil las facturas pendientes de pago.

### **TÍTULO: NÚMERO DE DÍAS DE ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN EL PERIODO 2016**

**Condición:** En base a la ficha técnica se determinó que la empresa Roceluma Cia. Ltda. en el período 2016 ha, recuperando sus cuentas por cobrar cada 26 días.

**Criterio:** Según datos de la Superintendencia de Compañías el sector recupera sus cuentas por cobrar en un promedio de 33 días, sin embargo, la empresa debe realizar sus pagos cada 22 días. obteniéndose una brecha de 7 días en con el sector.

**Causa:** El gerente comercial no ha considerado los plazos que otorgan los proveedores al momento de establece el tiempo de cobro de las facturas a crédito.

**Efecto:** Esto ocasiona que la empresa tenga inconvenientes con los proveedores al momento de realizar los pagos.



**Conclusión:** La empresa recupera sus cuentas por cobrar cada 26 días, sin embargo, debe cancelar a los proveedores cada 22 días generando inconvenientes al momento de realizar los pagos.

**Recomendación N° 21**

**Al Gerente Comercial**

- Elabore políticas para otorgar los plazos de crédito teniendo en cuenta el plazo de pago a los proveedores.

**TÍTULO: NÚMERO DE DÍAS DE ROTACIÓN DE PROVEEDORES EN EL PERIODO**

**2016**

**Condición:** En base a la ficha técnica se determinó que la empresa Roceluma Cia. Ltda. en el período 2016 ha realizado sus pagos cada 22 días.

**Criterio:** Según datos de la Superintendencia de Compañías el sector realiza sus pagos en promedio de 33 días. Obteniéndose una brecha de 11 días.

**Causa:** El jefe del área de compras no ha realizados gestiones para solicitar a los proveedores un mayor plazo para realizar sus pagos.

**Efecto:** Esto ocasiona que la empresa tenga inconvenientes con los proveedores al momento de realizar los pagos en comparación con las demás empresas del sector.

**Conclusión:** La empresa realiza sus cada 22 días, sin embargo, las empresas del sector realizas los pagos a los proveedores cada 33 días promedio; generando inconvenientes al momento de realizar los pagos.

**Recomendación N° 22**

**Al Jefe de Compras**

- Establezca conjuntamente con el jefe de ventas y créditos, estrategias de cobro para las ventas que fueron efectuadas a crédito para garantizar el pago a proveedores.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 27/11/2018



## 3.3.1.2 Componente Logística de Entrega

Supervisado Por: Econ. Teodoro Cubero Abril

Fecha de Supervisión: 29/11/2018

ROCELUMA CIA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

PAPEL DE TRABAJO

COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA

E012

Análisis de la hoja de control de ruta.

HOJA DE CONTROL DE RUTA			
	CUMPLE	NO CUMPLE	
N° De Pedido Interno	Si		✓
Fecha De Pedido	Si		✓
Fecha De Entrega	Si		✓
Cliente	Si		✓
Firma Del Cliente	Si		✓

Marca de auditoría utilizada

✓ Verificado

Elaborado Por: Mercedes Piedra, Diana Uguña

Fecha de Elaboración: 30/11/2018

Supervisado Por: Econ. Teodoro Cubero Abril

Fecha de Supervisión: 03/12/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA****E013**

Análisis del tipo de licencia de conducir de los choferes de la empresa.

<b>NOMBRE DEL CHOFER</b>	<b>TIPO DE LICENCIA</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Ramiro Ortega Jiménez	E	✓	
Marcelo Villa López	E	✓	
Jimmy Carpio Campoverde	E	✓	

**Conclusión:** Luego de haber revisado las licencias de conducción de los choferes se pudo corroborar que los conductores cumplen con lo dispuesto por la agencia nacional de tránsito que estipula que para conducir un camión se debe tener licencia tipo E.

**Marca de auditoría utilizada**

✓ Verificado

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña**Fecha de Elaboración:** 04/12/2018**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril**Fecha de Supervisión:** 05/12/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****19DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****E014****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA**

Análisis del informe de mercadería dañada en el trayecto de entrega.

<b>INFORME DE MERCADERÍA DAÑADA EN EL TRAYECTO</b>			
	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	
<b>Unidades</b>	Si		✓
<b>Producto</b>	Si		✓
<b>Observaciones</b>	Si		✓
<b>Firma del jefe de logística de entrega</b>	Si		✓

**Conclusión:** Una vez revisado los informes de mercadería dañada en el trayecto se pudo conocer que el producto se daña al momento de descargar del camión los sacos se descosieron; otra de las causas es que al momento que se transportaba la mercadería llovió repentinamente mojando el producto.

**Marca de auditoría utilizada**

✓ Verificado

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra, Diana Uguña**Fecha de Elaboración:** 06/12/2018**Supervisado Por:** Eco. Teodoro Cubero Abril**Fecha de Supervisión:** 07/12/2018



**ROCELUMA CIA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016  
PAPEL DE TRABAJO  
COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA**

E015

**FICHA TÉCNICA**

Nombre del Indicador	FCE (Factores Clave del Éxito)	Fórmula Del Indicador	Cálculo		Unidad De Medida	Estándar	Frecuencia	Fuentes de Verificación	Brecha	
									Cantidad	Porcentaje
Porcentaje de entregas perfectas de logística de entrega en el periodo 2016	Examinar la eficacia en los pedidos	$\frac{\text{Pedidos entregados perfectos}}{\text{Total de pedidos entregados}} \times 100$	$\frac{11.015}{11.773} \times 100$	<b>93,56%</b>	Porc %	11.773	Anual	Información otorgada por el jefe de logística de entrega	758	6,44%
Porcentaje de clientes satisfechos con la entrega de mercadería en el periodo 2016	Verificar el nivel de cumplimiento en la entrega de mercadería	$\frac{\text{N° de clientes satisfechos}}{\text{N° de clientes de la muestra}} \times 100$	$\frac{82}{92} \times 100$	<b>89,13%</b>	Porc %	92	Anual	Las encuestas realizadas a los clientes	10	10,87%

<b>Elaborado Por:</b> Mercedes Piedra, Diana Uguña
<b>Fecha de Elaboración:</b> 10/12/2018
<b>Supervisado Por:</b> Eco. Teodoro Cubero Abril
<b>Fecha de Supervisión:</b> 11/12/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA****E016**

Verificación del uso de implementos de seguridad al momento de la distribución





**Conclusión:** En las fotografías se observa que los trabajadores del área no cuentan con ningún implemento de seguridad como es la faja abdominal para proteger su salud.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 12/12/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 13/12/2018



**ROCELUMA CIA. LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**  
**PAPEL DE TRABAJO**  
**COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA**

**E017**

Verificación de los mecanismos de seguridad de la flota de camiones en la entrega de mercadería.



**Conclusión:** En las fotografías se pueden observar que los camiones utilizan una carpa para proteger la mercadería de sufrir daños en caso de que llueva.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 14/11/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 17/11/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA****E018**

Para la aplicación de las encuestas se realizará una muestra del total de los clientes. Para ello se utilizará la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{NE^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Para la aplicación de esta fórmula establece un nivel de confianza del 95% y un error el 10%. Por lo tanto, Z= 1,96; E= 0,10; p= 0,5 y q= 0,5

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 2.100}{(2.100)(0,10)^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = \mathbf{91,84}$$

Las encuestas se aplicarán a 92 clientes de la distribuidora de una forma aleatoria.

**Elaborado por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña**Fecha de Supervisión:** 18/12/2018**Supervisado por:** Econ. Teodoro Cubero Abril**Fecha de Supervisión:** 18/12/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA,**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**  
**PAPEL DE TRABAJO**  
**COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA**

**E019**

**Encuesta**

En la encuesta realizada a los clientes de la distribuidora con el propósito de conocer si existe comunicación oportuna entre el cliente y el área de logística de entrega; se obtuvieron los siguientes resultados.

**Pregunta N° 1:** La distribuidora se comunica para confirmar el día y la hora de entrega de la mercadería

**Tabla 22 Comunicación para confirmar el día**

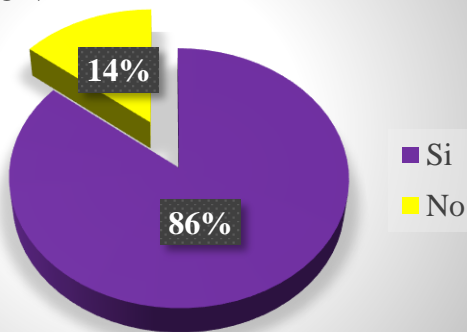
<b>DIA</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	79	85,87%
No	13	14,13%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Ilustración 17 Comunicación para confirmar el día**

**COMUNICACIÓN PARA CONFIRMAR EL DÍA**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Resultado:** De acuerdo a los datos obtenidos a través de las encuestas; se observa que la distribuidora comunica a la mayoría de los clientes sobre el día que se va a entregar la mercadería, representando esto el 86% del total de los clientes encuestados.

**Tabla 23 Comunicación para confirmar la hora de entrega**

HORA	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	21	22,83%
No	71	77,17%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Ilustración 18 Comunicación para confirmar la hora de entrega**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Resultado:** De acuerdo a los datos obtenidos a través de las encuestas; se observa que la distribuidora no comunica a la mayoría de los clientes sobre la hora en la que se va a entregar la mercadería, representando esto el 77% del total de los clientes encuestados.

**Pregunta N° 2:** La distribuidora comunica oportunamente en el caso de retraso en la entrega de mercadería.

**Tabla 24 Comunicación oportuna en caso de retraso en la entrega de mercadería**

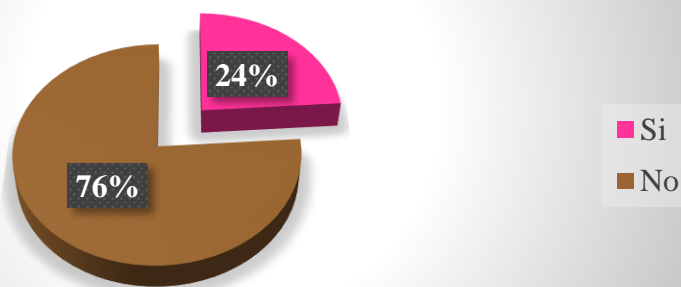
RESPUESTA	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	22	23,91%
No	70	76,09%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Ilustración 19 Comunicación oportuna en caso de retraso en la entrega de mercadería**

**COMUNICACIÓN OPORTUNA EN CASO DE RETRASO EN LA ENTREGA DE MERCADERÍA**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Resultado:** De acuerdo a los datos obtenidos a través de las encuestas; se observa que la distribuidora no comunica a la mayoría de los clientes en el caso de retraso en la entrega de la mercadería, representando esto el 76,09% del total de los clientes encuestados.

**Pregunta N° 3:** El cliente comunica oportunamente a los despachadores de la distribuidora donde deben colocar la mercadería.

**Tabla 19 El cliente comunica a los despachadores de la distribuidora donde deben colocar la mercadería**

RESPUESTA	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	79	85,87%
No	13	23,91%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Ilustración 20 El cliente comunica a los despachadores de la distribuidora donde deben colocar la mercadería**



**Resultado:** De acuerdo a los datos obtenidos a través de las encuestas; se observa que el cliente comunica a la mayoría de los despachadores de la distribuidora donde deben colocar la mercadería, representando esto el 85,87% del total de los clientes encuestados.

**Pregunta N° 4:** La distribuidora cumple en entregar la mercadería en el día y la hora acordada.

**Tabla 20 La distribuidora cumple en entregar la mercadería en el día y la hora acordada**

RESPUESTA	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	82	89,13%
No	10	10,87%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Ilustración 21 La distribuidora cumple en entregar la mercadería en el día y la hora acordada**

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Las autoras

**Resultado:** De acuerdo a los datos obtenidos a través de las encuestas; se observa que la distribuidora cumple con la mayoría de los clientes en la entrega de la mercadería en el día y la hora acordada, representando esto el 89,13% del total de los clientes encuestados.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 19/12/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 26/12/2018



**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****HOJA DE HALLAZGO****COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA****E020**

**TÍTULO: LOS DESPACHADORES DE LOGÍSTICA DE ENTREGA NO CUENTAN CON  
IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD**

**Condición:** De las visitas realizadas se verificó que los despachadores no disponen de implementos de seguridad tales como casco, guantes, zapatos adecuados, vestimenta adecuada y faja abdominal para realizar sus actividades.

**Criterio:** Al respecto, el Código de Trabajo en su capítulo quinto, artículo 410 dispone lo siguiente “Los empleadores están obligados asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo”. Adicionalmente en el artículo 412 numeral 7 del mismo cuerpo normativo dicta lo siguiente “A los trabajadores que presten servicios permanentes que requieren de esfuerzo físico muscular habitual y que, a juicio de las comisiones calificadoras de riesgos, puedan provocar hernia abdominal en quienes los realizan, se les proveerá de una faja abdominal”

**Causa:** Por descuido o desconocimiento del generante general, del código de trabajo no ha datado de implementos de seguridad para los despachadores de logística de entrega.

**Efecto:** La inobservancia o desconocimiento del presente cuerpo normativo provoca sanciones o multas hacia la distribuidora.

**Conclusión:** Los despachadores del área trabajan sin ningún tipo de seguridad, dado que Recursos Humanos no ha entregado implementos de seguridad que permita a los trabajadores cuidar su salud,

exponiendo a la distribuidora a multas o sanciones por el organismo regulador.

### **Recomendación N ° 23**

#### **Al Gerente General**

- Adquiera implementos de seguridad para los despachadores del área.

### **Recomendación N ° 24**

#### **Al Jefe del área de Recursos Humanos**

- Organice la entrega de los implementos de seguridad para los despachadores del área de logística de entrega.

## **TÍTULO: MECANISMOS DE SEGURIDAD PARA PROTEGER LA MERCADERÍA EN EL TRAYECTO**

**Condición:** Mediante las visitas realizadas al área se comprobó que el transporte de la mercadería no cuenta con mecanismos de seguridad para salvaguardar los productos.

**Criterio:** Lo recomendable para transportar mercadería perecible son los camiones tipo furgón según consultas realizadas a los jefes de logística de entrega de diferentes distribuidoras.

**Causa:** Roceluma Cia. Ltda. al ser un negocio familiar, no existe una cultura de inversión ya que cambiar la flota de camiones implicaría una inversión significativa y actualmente la distribuidora no cuenta con dinero suficiente para realizar esta compra.

**Efecto:** La falta de medidas de protección provoca que la mercadería esté expuesta a sufrir daños ya sea por agentes climáticos o por caídas por sobrecarga.

**Conclusión:** La flota de camiones con la que cuenta actualmente Roceluma Cía. Ltda. no protege lo suficiente la mercadería al momento de transportarla impidiendo que la distribución sea la más eficiente en la entrega.

### **Recomendación N° 25**

#### **Al Gerente General**

- Analice la opción de cambiar la flota actual por camiones tipo furgón.

**TÍTULO: PORCENTAJE DE ENTREGAS PERFECTAS EN EL PERIODO 2016**

**Condición:** La empresa Roceluma Cia. Ltda. en el período 2016 entrego 11.015 pedidos en perfectas condiciones de un total de 11.773 según información proporcionada por el jefe del área, lo que representa el 93,56%.

**Criterio:** Según consultas realizadas al jefe de área se obtuvo conocimiento que la meta es lograr entregar perfectamente el cien por ciento de los pedidos.

**Causa:** El motivo por el cual existe una brecha del 6,44% de pedidos no entregados perfectamente se debe a que la distribuidora no comunica oportunamente al cliente en el caso de demora ya que del total de clientes encuestados el 24 % indicaron que no se les informa de esta situación. Otra de las causas es que la mercadería ha sufrido daños al momento de descargar en el local de los clientes.

**Efecto:** Consecuentemente esto ocasiona quejas por parte de los clientes hacia la distribuidora y genera una mala imagen para Roceluma Cia. Ltda.

**Conclusión:** La distribuidora no ha logrado cumplir la meta de entregas perfectas por la falta de comunicación con el cliente, y por daños en los productos al momento de la descarga.

**Recomendación N° 26****Al Jefe del área de Logística de Entrega**

- Establezca procedimientos para que el personal del área cumpla con las entregas perfectas.

**TÍTULO: PORCENTAJE DE CLIENTES SATISFECHOS CON LA ENTREGA DE MERCADERÍA EN EL PERIODO 2016**

**Condición:** Según la encuesta aplicada a los clientes de Roceluma Cia. Ltda. se llegó a determinar que el 89, 13% de los ellos respondieron que la distribuidora cumple con la fecha de entrega pactada para la entrega del pedido.

**Criterio:** en base a consultas realizadas al jefe del área se tuvo conocimiento que la meta es entregar los pedidos en la fecha acordada al cien por ciento.



**Causa:** Lo que ocasiona una brecha del 10,87 %, se origina por la falta de comunicación entre la distribuidora y el cliente, ya que del total de clientes encuestados el 14,13% y el 71,17% respondieron que no se confirma el día y la hora de entrega respectivamente.

**Efecto:** Consecuentemente un alto porcentaje de cumplimiento en la entrega de pedidos da como resultado clientes satisfechos beneficiando a la distribuidora ya que estos recomendaran solicitar los pedidos a Roceluma Cia. Ltda. también la falta de comunicación con el cliente para coordinar la hora en la entrega de la mercadería ocasiona atrasos en la ruta de entrega perjudicando al resto de clientes.

**Conclusión:** Roceluma Cia. Ltda. mantiene un porcentaje aceptable de cumplimiento en la entrega de pedidos, ya que la mayoría de las ocasiones la distribuidora se comunica con el cliente para confirmar el día de entrega del pedido, pero al no confirmar la hora en la que el cliente puede recibir la mercadería ocasiona atrasos en la ruta.

**Recomendación N° 27**

**Al Gerente Comercial**

- Establezca procedimientos para que los agentes vendedores indaguen con el cliente sobre los días y horarios de recepción de mercadería.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 27/12/2018

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 28/12/2018

**3.3.1.3 Componente Bodega**

**ROCELUMA CIA. LTDA.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**PAPEL DE TRABAJO**

**COMPONENTE BODEGA**

**E021**

Análisis del informe de la toma física del inventario.

INFORME DE LA TOMA FÍSICA DEL INVENTARIO			
	CUMPLE	NO CUMPLE	
<b>Fecha del informe</b>			
• 02/04/2016	Si		✓
• 06/08/2016	Si		✓
• 29/12/2016	Si		✓
<b>Responsable: Jefe de bodega</b>	Si		✓
<b>Supervisado: Contadora</b>	Si		✓

Marca de auditoría utilizada

✓ Verificado

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra; Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 02/01/2019

**Supervisado Por:** Econ. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 03/01/2019

**ROCELUMA CIA. LTDA.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**PAPEL DE TRABAJO**

**COMPONENTE BODEGA**

**E022**

Verificación del almacenamiento de la mercadería.







**Conclusión:** Mediante las fotografías se verificó que la mercadería se almacena en un espacio grande y adecuado; además se encuentra clasificada por grupos (arroz, azúcar, sal, granos y harinas) sobre bases metálicas y de madera.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra, Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 04/01/2019

**Supervisado Por:** Eco. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 07/01/2019

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE BODEGA****E023**

Verificación mecanismos de seguridad para salvaguardar la mercadería.



**Conclusión:** En la fotografía se observa que en el área se ha implementado cámaras de vigilancia como mecanismo de seguridad para proteger la mercadería.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra, Diana Uguña**Fecha de Elaboración:** 04/01/2019**Supervisado Por:** Eco. Teodoro Cubero Abril**Fecha de Supervisión:** 07/01/2019



**ROCELUMA CIA. LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**  
**PAPEL DE TRABAJO**  
**COMPONENTE BODEGA**

E024

Análisis del informe de mercadería en mal estado.

<b>Roceluma Cia. Ltda.</b> <b>Informe de mercadería en mal estado</b> <b>08 de Octubre del 2016</b>				
Código del producto	Descripción	Unidades	Observación	
<b>011</b>	Avena Don Pancho 22.5 Kls	20	El plástico de la fundas rotas	✓
<b>013</b>	Avena quaker 1kg	5	Caducado	✓
<b>015</b>	Avena quaker 250 grs	12	Caducado	✓
<b>017</b>	Azúcar San Carlos 1kl	10	El plástico de las fundas rotas	✓
<b>022</b>	Azúcar La Troncal 1kl	3	Caducado	✓
<b>024</b>	Azúcar La Troncal 2 kls	12	Caducado	✓
<b>025</b>	Azúcar morena La Troncal 2 kls	7	Caducado	✓
<b>027</b>	Azúcar La Troncal	6	Caducado	✓



	50kls al granel			
<b>030</b>	Azúcar arrobas	8	Los sacos de las arrobas rotos	✓
<b>037</b>	Harina estrella de octubre 50 kls	5	Caducado	✓

**Conclusión:** Se clasifica como mercadería en mal estado cuando esta, expira, o su envase está roto según el informe proporcionado por el jefe del área. También se verifico que no se almacena dichos productos.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra, Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 08/01/2018

**Supervisado Por:** Eco. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:**09/01/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****E025****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE BODEGA**

Análisis de los comprobantes de ingreso de la mercadería a bodega por devolución.

<b>DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA</b>			
<b>REQUISITOS</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	
<b>Fecha</b>	Si		✓
<b>Nombre del cliente</b>	Si		✓
<b>Cantidad</b>	Si		✓
<b>Descripción</b>	Si		✓
<b>Observaciones</b>	Si		✓
<b>Firma del jefe de bodega</b>	Si		✓
<b>Firma del jefe de ventas y crédito</b>	Si		✓

**Conclusión:** En los comprobantes de ingreso de mercadería a bodega se verificó que la mayoría de las devoluciones son por error en la entrega del producto ya que el cliente solicito un producto y se les despacho otro.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra, Diana Uguña**Fecha de Elaboración:** 10/01/2018**Supervisado Por:** Eco. Teodoro Cubero Abril**Fecha de Supervisión:** 11/01/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**PAPEL DE TRABAJO**

**COMPONENTE BODEGA**

**E026**

Verificación del uso de implementos de seguridad en el área.





**Conclusión:** En las fotografías se puede observar que el personal del área utiliza una faja abdominal para evitar daños físicos. Sin embargo, no utilizan todo el equipo de protección que es el siguiente: guantes, casco, zapatos adecuados para realizar su trabajo y proteger su salud.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra, Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 14/01/2018

**Supervisado Por:** Eco. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 15/01/2018



**ROCELUMA CIA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016  
PAPEL DE TRABAJO  
COMPONENTE BODEGA**

E027

**FICHA TÉCNICA**

Nombre del Indicador	FCE (Factores Clave del Éxito)	Fórmula Del Indicador	Cálculo		Unidad De Medida	Estándar	Frecuencia	Fuentes de Verificación	Brecha	
									Cantidad	Porcentaje
Número de días de rotación del inventario periodo 2016	Verificar el número de rotaciones del inventario	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	$\frac{9.999.562,81}{447.609,67}$	<b>22,34</b>	N° de veces		Anual	Estado de situación financiera.		
		$\frac{365}{\text{Rotación inventario}}$	$\frac{365}{22,34}$	<b>16,34</b>					N° de días	Anual
Porcentaje de devoluciones en el periodo 2016	Examinar el porcentaje de pedidos devueltos	$\frac{\text{Pedidos devueltos}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$	$\frac{758}{11.773} \times 100$	<b>6,44%</b>	Porc. %	11.773	Anual		11.015	93,56%

<b>Elaborado Por:</b> Mercedes Piedra, Diana Uguña
<b>Fecha de Elaboración:</b> 16/01/2018
<b>Supervisado Por:</b> Eco. Teodoro Cubero Abril
<b>Fecha de Supervisión:</b> 17/01/2018

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****PAPEL DE TRABAJO****COMPONENTE BODEGA****E028**

Verificación del cumplimiento del reglamento interno por faltante de mercadería

<b>SANCIONES POR FALTANTE DE MERCADERÍA</b>			
	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	
<b>Faltante de mercadería</b>		No	✓

Según el informe de toma física del inventario existió un faltante de diez quítales de arroz espiga de oro y veinte unidades de azúcar San Carlos de 1kilo.

<b>MERCADERÍA FALTANTE</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
10	Arroz Espiga de Oro	42,00	420,00
20	Azúcar San Carlos de 1kilo	0,40	8,00
<b>TOTAL</b>			<b>428,00</b>



**Conclusión:** Una vez consultado al jefe de bodega y al jefe de recursos humanos, se comprobó que no se sanciona al responsable por pérdida o faltante de mercadería incumpliendo la normativa interna de la distribuidora que menciona en su artículo 36 “los trabajadores que tengan a su cargo valores o bienes de la empresa tales como inventarios, son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida o deterioro ocasionado por el mal manejo de bodega”.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra, Diana Uguña

**Fecha de Elaboración:** 18/01/2018

**Supervisado Por:** Eco. Teodoro Cubero Abril

**Fecha de Supervisión:** 21/01/2018



**ROCELUMA CÍA. LTDA.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**COMPONENTE BODEGA**

**E029**

**TÍTULO: LOS DESPACHADORES DE BODEGA NO UTILIZAN EQUIPOS  
DE SEGURIDAD**

**Condición:** El personal del área de bodega de la distribuidora cuenta con una faja abdominal para el desarrollo de sus actividades.

**Criterio:** Al respecto el Código de Trabajo en su capítulo quinto, artículo 410 dispone lo siguiente “Los empleadores están obligados asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo”.

**Causa:** Por descuido o desconocimiento de la junta general de accionistas, del código de trabajo por lo tanto no ha otorgado el equipo completo de seguridad para los despachadores de bodega.

**Efecto:** La inobservancia del presente cuerpo normativo provoca sanciones o multas hacia la distribuidora. Incluso hasta una demanda por parte de los trabajadores en caso de sufrir un accidente laboral.

**Conclusión:** Los despachadores de bodega al no usar equipos de seguridad como guantes, cascos y zapatos adecuados están expuestos a sufrir daños físicos y no pueden desempeñar adecuadamente sus funciones.

### **Recomendación N° 28**

#### **Al Gerente Comercial**

- Adquiera y entregue equipos de seguridad para los despachadores del área de bodega.

### **TÍTULO: INCUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO**

**Condición:** Mediante indagación con el jefe del área se pudo conocer que no se ha sancionado al responsable por faltante de mercadería como lo establece el reglamento interno. Al respecto en base al informe de conteo físico de mercadería se pudo constatar que existe un faltante de diez sacos de arroz espiga de oro y 20 unidades de azúcar San Carlos de un kilo.

**Criterio:** Al respecto en el Reglamento Interno de la Distribuidora en su artículo 36 menciona “Los trabajadores que tuvieren a su cargo valores o bienes de la empresa tales como inventarios, son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida o deterioro ocasionado por el mal manejo de bodega.”

**Causa:** Esta situación se genera debido que no se ha difundido el presente reglamento a todo el personal de área desconociendo la sanción por faltante de mercadería y por inobservancia de la normativa por parte del jefe de bodega al no aplicar el reglamento.

**Efecto:** Al no aplicar el Reglamento Interno no se sienta un precedente para futuras situaciones de este tipo, además la distribuidora está incurriendo en pérdidas económicas de 420,00 USD y 8,00 USD por concepto de faltante de diez sacos de arroz espiga de oro con un valor de 42,00 USD cada uno y de 20 unidades de azúcar San

Carlos con un valor de 0,40 ctvs. cada una respectivamente. Adicionalmente la falta de mercadería provoca que no exista suficiente stock y que no se pueda cubrir la demanda de los clientes oportunamente, creando una mala imagen ante los mismos.

**Conclusión:** La inobservancia o falta de compromiso por parte del jefe de bodega al no aplicar la sanción correspondiente según como lo que establece el Reglamento Interno de la distribuidora por faltante de mercadería provoca que se vuelvan a repetir estas situaciones generando pérdidas económicas para la distribuidora.

### **Recomendación N° 29**

#### **Al Jefe del área de Recursos Humanos**

- Programe una reunión con el personal del área de bodega donde se dé a conocer el Reglamento Interno de la distribuidora y proporcione copia del mismo.

### **TÍTULO: NÚMERO DE DÍAS DE ROTACIÓN DEL INVENTARIO**

#### **PERIODO 2016**

**Condición:** La rotación del inventario de la empresa Roceluma Cia. Ltda. en el año 2016 fue de 22 veces, lo que representa cada 16 días en el periodo económico. Es decir, la distribuidora ha convertido su inventario en efectivo o cuentas por cobrar cada 16 días.

**Criterio:** La rotación del inventario mientras más alta sea significa que la mercadería permanece menos tiempo en bodega y consecuentemente refleja una buena administración y gestión del inventario. Mientras menor sea la rotación significa una mala gestión del inventario.

**Causa:** Esta situación se origina debido a que no se han implementado nuevas estrategias de ventas como promociones para que los productos sean atractivos para los clientes.

**Efecto:** Consecuentemente la distribuidora al vender sus productos en menor tiempo está generando liquidez en un corto plazo y disminuye costos de almacenamiento.

**Conclusión:** Roceluma Cia. Ltda. vende su inventario cada 16 días con lo obtiene liquidez en un tiempo razonable y librería la bodega para nuevos productos.

### **Recomendación N° 30**

#### **Al Gerente Comercial**

- Establezca políticas de inventarios para conseguir una alta rotación del inventario, logrando eficiencia en la utilización de la de los recursos.

#### **TÍTULO: PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES PERIODO 2016**

**Condición:** La empresa Roceluma Cia. Ltda. en el año 2016 tuvo 11.773 pedidos, de los cuales el 6,44% se devolvieron.

**Criterio:** Según consultas realizadas al jefe de bodega, el objetivo es reducir el nivel de pedidos devueltos en un 2% en comparación con el periodo anterior.

**Causa:** Uno de los principales motivos por los cuales el cliente devuelve la mercadería es por equivocación en la descripción de la factura al momento de despachar el producto o por daños ya que no existe supervisión de una tercera persona al realizar este proceso.

**Efecto:** Esta situación perjudica la relación comercial con los clientes, debido a que no reciben la mercadería solicitada.

**Conclusión:** El porcentaje de productos devueltos no es tan significativo ya que solo representa un 6,44% del total de pedidos, sin embargo, se debe poner mucha atención al momento de despachar los mismos ya que la principal causa de devolución es por equivocación en la descripción del producto.

**Recomendación N° 30****Al Jefe del área de bodega**

- El jefe de bodega arbitrará las medidas correctivas con la finalidad, que cuando se despache la mercadería esta corresponda a la que consta en la factura y cualquier diferencia será reportada al gerente comercial.

**Elaborado Por:** Mercedes Piedra, Diana Uguña**Fecha de Elaboración:** 22/01/2018**Supervisado Por:** Eco. Teodoro Cubero Abril**Fecha de Supervisión:** 23/01/2018



### 3.4 Comunicación De Resultados

#### 3.4.1 Informe De Auditoría

UNIVERSIDAD DE CUENCA



DISTRIBUIDORA ROCELUMA CIA. LTDA



AUDITORÍA DE GESTIÓN

INFORME N° 001

INFORME GENERAL

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DISTRIBUIDORA ROCELUMA CIA. LTDA.**

**PERIDO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL  
2016.**

**CUENCA – ECUADOR**

**Abreviaturas y Siglas**

<b>ABREVIATURA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Cía.	Compañía
Ltda.	Limitada
Eco.	Economista
<b>SIGLAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
ARCSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas



**Convocatoria a conferencia final**

Cuenca, 24 de enero del 2019

**OFICIO: 006**

Señor

Ricardo Javier Barahona Pinos

Gerente General

Presente

De nuestra consideración:

Mediante la presente, convocó a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la auditoría de gestión a la distribuidora Roceluma Cia. Ltda., por el periodo comprendido entre el 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre del 2016, realizado mediante orden de trabajo N° AG-002-2018, de fecha trece de agosto del dos mil dieciocho.

Dicho acto se llevará a cabo en la sala de juntas de la distribuidora Roceluma Cía. Ltda. ubicado en Mariscal Lamar 2-59 y Manuel Vega, el día 10 de enero del 2019, a las 15h00, en el caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

-----  
Eco. Teodoro Cubero Abril, MBA.

**Auditor General.**

**Carta de presentación**





Cuenca, 25 de enero del 2019

Señor  
Ricardo Javier Barahona Pinos  
Gerente General  
Presente

De nuestra consideración:

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2016.

Nuestra auditoría se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), así como las disposiciones legales y reglamentos necesarios para la realización de esta auditoría. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener información suficiente y necesaria que respalde que los procesos se hayan ejecutado de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias tanto internas como externas de la empresa.

Debido a la naturaleza especial de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Atentamente,

-----  
Eco. Teodoro Cubero Abril, MBA.

**Auditor General.**

## **Capítulo I ENFOQUE DE AUDITORÍA.**

### **Motivo de la auditoría**

La auditoría de gestión a la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. se realiza con el objetivo de dar recomendaciones factibles a la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. y para dar cumplimiento a la orden de trabajo N° AG- 001-2018, emitida el 28 de mayo del 2018, suscripta por el supervisor de equipo de auditoría.

### **Objetivos de la auditoría**

- Evaluar y examinar el control interno, la gestión y el desempeño aplicado en la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el uso y aprovechamiento de los recursos, a través de la aplicación de indicadores de gestión
- Emitir recomendaciones y conclusiones factibles de las áreas examinadas contenidas en el informe final.

### **Alcance de la auditoría**

La auditoría de gestión a la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. se aplicará al período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016. A los componentes de ventas y créditos, logística de entrega y bodega.

### **Enfoque de auditoría**

Auditoría de gestión orientada a examinar los componentes de ventas y crédito, logística de entrega y bodega de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. con el objetivo de medir el nivel de eficacia en logro de los objetivos y actividades, eficiencia y economía en el uso de los recursos.

### **Componentes auditados**



- Ventas y Crédito
- Logística de entrega
- Bodega

**Indicadores utilizados**

<b>ROCELUMA CIA. LTDA.</b>	
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>	
<b>COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITOS</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>
Porcentaje de ventas reales periodo 2016	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas presupuestadas}} \times 100$
Porcentaje de incremento de las ventas periodo 2106	$\frac{\text{Ventas 2016-Ventas 2015}}{\text{Ventas 2015}} \times 100$
Porcentaje de clientes en mora periodo 2016	$\frac{\text{N° de clientes en mora}}{\text{Total de clientes}} \times 100$
Porcentaje de incremento de las cuentas por cobrar periodo 2016	$\frac{\text{Ctas.por cobrar2016-Ctas.por cobrar2015}}{\text{Ctas. por cobrar 2015}}$
Número de días de rotación de la cuentas por cobrar periodo 2016	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar*365}}{\text{Ventas}}$
Número de días de rotación de las cuentas por pagar periodo 2016	$\frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar * 365}}{\text{Compras}}$

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>
Porcentaje de entregas perfectas periodo 2016	$\frac{\text{Pedidos entregados perfectos}}{\text{Total de pedidos entregados}} \times 100$
Porcentaje de clientes satisfechos con la entrega de mercadería periodo 2016	$\frac{\text{N° de clientes satisfechos}}{\text{N° total de clientes de la muestra}} \times 100$

**ROCELUMA CIA. LTDA.****AUDITORÍA DE GESTIÓN****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016****COMPONENTE BODEGA**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>
Número de días de rotación del inventario periodo 2016	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$
	$\frac{360}{\text{Rotación inventario}}$
Porcentaje de devoluciones en el periodo 2016	$\frac{\text{Pedidos devueltos}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$

## CAPÍTULO II INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

### Misión

Distribuir productos de alta calidad a nuestros clientes de forma eficaz y oportuna, a los mejores precios del mercado, trabajamos con un talento humano capacitado y motivado para brindar una atención personalizada a nuestros clientes.

### Visión

Ser una distribuidora exitosa, líder en el mercado nacional, de crecimiento sostenido, con responsabilidad y ética, y satisfacer la demanda de productos de nuestros clientes.

### FODA

**Tabla 27 FODA**

<b>FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos de buena calidad.</li><li>• Posicionamiento en el mercado.</li><li>• Infraestructura Propia</li><li>• Camiones de distribución propios</li><li>• Conocimiento del mercado.</li><li>• Personal comprometido.</li><li>• Soluciones inmediatas a los clientes.</li><li>• Ser los únicos distribuidores de azúcar “la troncal” en la provincia del Azuay.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carencia de rastreo satelital los camiones de la empresa.</li><li>• Falta de una página web.</li><li>• Baja inversión en publicidad.</li><li>• Falta de innovación en los procesos de venta.</li><li>• Procesos y procedimientos no definidos en todos los departamentos,</li><li>• Débil planificación.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una propia planta secadora de arroz</li> </ul>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio principal actividad económica de la urbe</li> <li>• Expansión del comercio en nuevas zonas de concentración de entidades financieras, servicios y comercio.</li> <li>• Variedad de productos en el mercado.</li> <li>• Variedad de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrabando del producto "arroz"</li> <li>• Cambios climáticos.</li> <li>• Sobre oferta de su producto principal "arroz".</li> <li>• Competencia.</li> <li>• Cambio de los gustos y preferencias de los consumidores</li> </ul>

**Fuente:** Distribuidora "Roceluma Cia. Ltda."

**Elaborado Por:** Las autoras

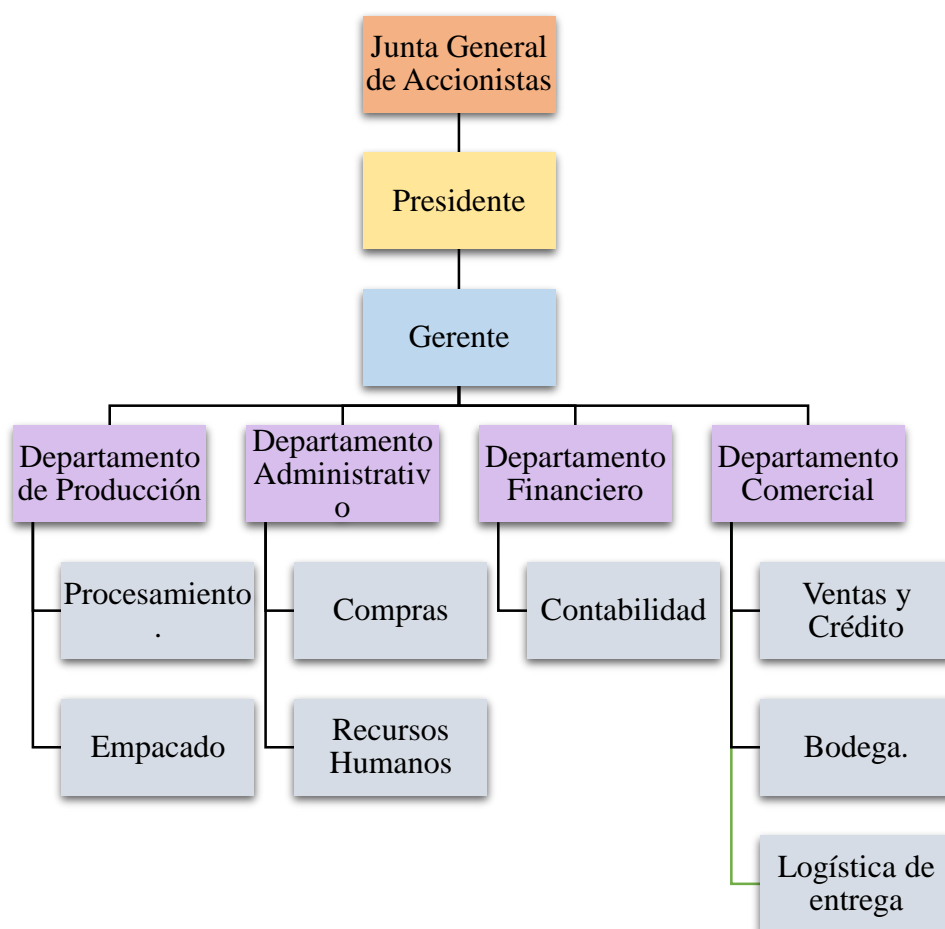
### Base Legal

- **DISPOSICIONES LEGALES**

- Ley de régimen tributario interno y sus reglamentos; también las disposiciones que establezca el Servicio de Rentas Internas.
- Ley de compañías y las disposiciones que establezca la Superintendencia de compañías.
- Código del trabajo.
- Disposiciones del ministerio del trabajo.
- Disposiciones que establezca la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

- **DISPOSICIONES DE LA EMPRESA**

- Reglamento Interno de trabajo.
- Manual de funciones.

**Estructura orgánica****Ilustración 22 Organización estructural de la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda.**

**Fuente:** Información obtenida de la distribuidora “Roceluma Cia. Ltda.”

**Elaborado por:** Las autoras

**Objetivos de la empresa**

- Comercializar a nivel nacional nuestros productos.
- Promover y mantener en toda la empresa una cultura de servicio cliente.



- Entregar en el menor tiempo posible los pedidos.
- Entregar los pedidos en la fecha y hora acordada y en su totalidad, y que los productos sean los solicitados por el cliente.
- Proporcionar un ambiente óptimo de trabajo para todo el personal de la empresa.
- Mejora continua en aspectos tecnológicos, infraestructura y proyectos.
- Obtener una rentabilidad que permita a la empresa competir eficientemente.
- Los productos procesados por la empresa deben tener la calidad requerida por la empresa.

### Estructura Económica y Financiera

- Estructura Económica

**Tabla 21 Estructura Económica**

CUENTA	VALOR
Activo Total	\$ 2.619.085,65
Pasivo Total	\$2.456.952,79
Patrimonio	\$162.132,86
Ingresos	\$10.829.291,22
Costos y Gastos	\$10.765.762,32

**Fuente:** Estados Financieros de la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Las autoras

- Estructura Financiera

**Tabla 22 Participación de Accionistas**



ACCIONISTAS	PORCENTAJE	VALOR
Barahona Barahona Mateo José	20,81%	20.810,00
Barahona Barahona Rene Ismael	20,81%	20.810,00
Barahona Pinos Freddy Marcelo	19,46%	19.460,00
Barahona Pinos María Eulalia	19,46%	19.460,00
Barahona Pinos Ricardo Javier	19,46%	19.460,00

**Fuente:** Nomina de accionistas 2016

**Elaborado por:** las autoras

## **CAPÍTULO III RESULTADOS GENERALES**

### **EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INTEGRAL**

#### **AMBIENTE DE CONTROL**

##### **El código de ética permite normar la conducta de los trabajadores**

De la evaluación realizada al sistema de control interno de Roceluma Cia. Ltda., correspondiente al periodo 2016, se determinó que no existe un código de ética que se incorpore en los procesos y en el personal. De acuerdo al Marco Integrado de Control Interno en su componente entorno de control establece que “El consejo y la alta dirección son quienes marcan el tono de la organización con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad e incluye integridad y valores éticos de la organización”. Esta situación se origina por la falta de compromiso de la administración en elaborar código de ética. Lo descrito previamente propicia un ambiente de indisciplina y falta de valores por parte del personal al desarrollar sus funciones de allí la importancia de elaborar un código de ética.

#### **Conclusión**

La instauración de un código de ética en la distribuidora permitirá normar el comportamiento de su personal, mostrando mayor compromiso y valores al desarrollar sus actividades.

#### **Recomendación N° 1**

##### **Al gerente general:**

- Proceda a diseñar e implementar un código de ética como parte de una cultura general de la empresa.

## **Recomendación N° 2**

### **Al jefe de recursos humanos:**

- Proceda a difundir el código de ética entre el personal de la distribuidora.

### **Un plan de capacitación al personal permitirá mejor la eficacia de la empresa**

Luego de haber evaluado el control interno de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2016; se pudo identificar que no se ha establecido un plan de capacitación para el personal. De acuerdo al cuarto principio del Marco Integrado de Control Interno establece que “Las organizaciones demuestran compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.” Adicionalmente en el tercer punto de enfoque del principio anterior establece que “La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos”. Situación originada por la falta de interés por parte de la administración en elaborar un plan de capacitación e incumplimiento del principio antes mencionado, lo que ocasiona desactualización de conocimientos en el personal de la distribuidora.

### **Conclusión**

Al no contar con un plan de capacitación el personal está desactualizado en conocimientos a su vez no se logra potencializar sus habilidades y destrezas.



### **Recomendación N° 3**

#### **Al Jefe del área de Recursos Humanos:**

- Diseñe e implemente un plan de capacitación a su vez elabore un cronograma de actividades de capacitación al personal dando cumplimiento al principio cuatro del Marco de Control Interno.

### **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

#### **Plan estratégico de la distribuidora**

De la evaluación realizada al control interno de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2016. Se detectó que Roceluma Cía. Ltda. no cuenta con un plan estratégico donde integre todos sus elementos (misión, visión, valores, organigrama funcional, objetivo global, objetivos específicos, FODA, presupuestos, estrategias, políticas y metas a alcanzar). De acuerdo con los autores David Noel Ramírez Padilla y Mario Alberto Cabello Garza en su libro Empresas Competitivas: una Estrategia de Cambio para el Éxito. menciona lo siguiente “La primera herramienta que una empresa debe implementar para transformarse en una organización competitiva, es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra pueda fijar estrategias necesarias para lograr su misión”. Por lo tanto, contar con un plan estratégico permitirá a la distribuidora aprovechar oportunidades, lograr competitividad y alcanzar metas y objetivos como parte de una buena gestión administración. Situación originada por el descuido de sus directivos en elaborar un plan estratégico, como consecuencia el personal no tiene claro los objetivos a alcanzar y a su vez no se obtienen resultados esperados.

## **Conclusión**

Al no contar con un plan estratégico el personal de la distribuidora no tiene conocimiento total de los objetivos y no se puede cumplir con los mismos.

## **Recomendación N° 4**

### **Al gerente general:**

- Proceda a elaborar un plan estratégico que contenga todos los elementos, con fin de estar preparados ante un entorno cambiante y que sirva de sustento para la toma de decisiones.

### **Elaboración de indicadores de gestión para medir metas y objetivos de la distribuidora.**

De la evaluación realizada al control interno Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2106. Se evidenció que la distribuidora no realiza indicadores de gestión que sirvan como base para medir el desempeño de los procesos de cada departamento e identificar desviaciones para su oportuna corrección. De acuerdo al Manual Específico de Auditoría de Gestión del Eco. Cpa. Teodoro Cubero Abril establece que “Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir”. Esta situación se genera debido a que la administración se concentra más en las operaciones de la empresa y solo se llegan a elaborar indicadores financieros que son usados para el análisis económico y financiero de la empresa. La ausencia de este tipo de indicadores provoca que no se pueden medir el nivel de cumplimiento de metas y objetivos por lo tanto es recomendable realizar indicadores de gestión como parte de una buena administración.



## **Conclusión**

La distribuidora al no elaborar indicadores de gestión no tiene conocimiento del grado cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para cada departamento.

## **Recomendación N° 5**

### **Al Gerente General:**

- Cree una política que norme la aplicación y elaboración de indicadores de gestión. Estos indicadores pueden ser de eficiencia, eficacia y efectividad.

### **Evaluación de riesgos para medir la gestión.**

Una vez evaluado el control interno de Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2016 se pudo conocer que la distribuidora no realiza evaluación riesgos que permita identificar factores externos e internos de riesgo que pongan en peligro la consecución de los objetivos. No obstante, solo realiza un análisis empírico de los riesgos en base a la experiencia. De acuerdo a lo que establece en el componente evaluación de riesgos del Marco Integrado de Control Integral, en su séptimo principio “La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar”. Situación presentada debido a que la distribuidora no cuenta con políticas o procedimientos para identificar situaciones de riesgo. Al no tener identificados los riesgos la empresa no está en la capacidad de hacer frentes a eventos que pueden afectar las actividades de la distribuidora.

## **Conclusión**



La distribuidora no identifica de manera formal los eventos de riesgos que podrían afectar a su normal desarrollo, solo lo realiza de forma empírica basado en la experiencia.

### **Recomendación N° 6**

#### **Al gerente general:**

- Proceda a designar un equipo de trabajo que se encargue de diseñar e implementar una metodología para identificar eventos de riesgo, que permita una adecuada administración de los mismo, y las respuestas más convenientes (evitar, transferir, reducir y aceptar).

### **ACTIVIDADES DE CONTROL**

#### **La aplicación de actividades de control permitirá minimizar riesgos**

Una vez evaluado el control interno de la distribuidora Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2016 se pudo verificar que no se han implementado actividades de control en los procesos que realizan los diferentes departamentos porque no se ha emitido políticas y procedimientos de actividades control. De acuerdo a lo establece el Marco Integrado de Control Interno en su décimo principio “La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos”. Esta situación se origina por el exceso de confianza de los directivos en el personal, como consecuencia la distribuidora carece de mecanismos de control y el personal desconoce cuáles son las tareas de control a ejecutarse.

### **Conclusión**



La distribuidora al no contar con actividades de control definidas formalmente esta propensa a sufrir pérdidas de mercadería, atrasos y un nivel bajo de eficacia lo cual obstaculiza el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

### **Recomendación N° 7**

#### **Al gerente general:**

- Establezca de manera formal políticas y procedimientos relacionados con las actividades de control y disponga su aplicación a los jefes de cada departamento.

## **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

### **La implementación de un sistema de control interno promoverá la eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones**

La confianza es buena, pero el control es mejor partiendo de esta frase implementar un sistema de control interno permitirá obtener seguridad razonable de las actividades de la distribuidora. En base a la evaluación efectuada al control interno de Roceluma Cia. Ltda. correspondiente al período 2016, se determinó que la distribuidora no ha diseñado e implementado un sistema de control interno. De acuerdo a lo que menciona el Commitee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission “El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”. Esta situación se genera por la falta de compromiso por parte de la administración y por inobservancia de lo que establece el marco de referencia.



Esta situación impide que la administración no pueda definir las deficiencias presentes en la distribuidora.

### **Conclusión**

Roceluma Cía. Ltda. no ha establecido formalmente un sistema de control interno, como resultado el control interno de la distribuidora es débil y presenta deficiencias lo cual impide lograr eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones.

### **Recomendación N° 8**

#### **Al gerente General:**

- Diseñe e implemente un sistema de control interno conjuntamente con los gerentes de cada departamento. Así también disponga su difusión al personal para su cumplimiento.



## EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICO

### COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITO.

#### Capacitaciones al personal del área de ventas y crédito

Mediante la aplicación del cuestionario de control interno y de la entrevista realizada al jefe del área se pudo identificar que el personal no ha recibido capacitaciones. De acuerdo al manual de funciones de la distribuidora establece que “El jefe del área es el responsable de planificar capacitaciones en coordinación con el gerente comercial sobre temas relacionados con el servicio al cliente y técnicas para incrementar las ventas.” Esta situación se origina por el descuido e incumplimiento de funciones por parte de jefe del área, además la administración no considera necesario realizar capacitaciones a menos que sea indispensable. Esta situación trae como consecuencia un personal con conocimientos desactualizados y poco motivado.

#### Conclusión

La distribuidora no realiza capacitaciones al personal ya que considera que las actividades del área se realizan de acuerdo a la experiencia adquirida. Por lo tanto, existe desmotivación laboral y desactualización de conocimientos.

#### Recomendación N° 9

##### Al responsable de Talento Humano:

- Elabore conjuntamente con el gerente general y el gerente un plan de capacitación orientado a actualizar y potencializar los conocimientos del personal del área



### **Monitoreo de la ruta de los agentes vendedores y mercaderistas**

Luego de las evaluaciones ejecutadas al control interno del área se detectó que no se da seguimiento a la ruta de los agentes vendedores, así también no se lleva un control de las visitas que deben realizar los mercaderistas a las tiendas. De acuerdo al manual de funciones de la distribuidora dispone lo siguiente “El jefe del área de ventas y crédito es el encargo de monitorear y supervisar a los agentes vendedores y a los mercaderistas que cumplan con sus funciones asignadas”. Esta situación se genera por el incumplimiento de funciones del jefe del área. Por consiguiente, ante la falta de monitoreo y supervisión a los agentes vendedores y mercaderistas no se está cumpliendo con unas de las políticas de la distribuidora que es brindar atención personalizada a los clientes y a su vez provoca una mala imagen de la empresa. Criterio manual de funciones o reglamento interno

#### **Conclusión**

La distribuidora no monitorea y no supervisa la ruta de los agentes vendedores y las visitas a los clientes por parte de los mercaderistas y no logra cumplir con lo establecido en una de las políticas de la empresa.

#### **Recomendación N° 10**

##### **Al gerente general**

- Desarrollé planes de control como solicitar reportes diarios de las rutas cubiertas y de las tiendas visitadas.

**El personal de áreas de ventas y crédito no cuenta con uniforme de trabajo.**



Como resultado de la aplicación del cuestionario al control interno y de la observación realizada se pudo constatar que los trabajadores del área no usan uniforme de trabajo por que la administración no ha entregado los mismos. De acuerdo a disposiciones dadas por funcionarios del Ministerio de Relaciones Laborales en sus visitas realizadas a las instalaciones de la distribuidora es dotar de uniformes de trabajo al personal de la empresa por parte de la administración. Esta situación se origina por el descuido de los directivos en dotar de uniformes de trabajo. Lo que ocasiona que la distribuidora enfrente multas o sanciones por parte del organismo regulador así mismo genera un riesgo para la distribuidora que ya los clientes no pueden identificar claramente a los trabajadores de la misma.

### **Conclusión**

La administración de la distribuidora no ha cumplido lo que dispone el Ministerio de Relaciones Laborales y no dotado de uniforme de trabajo para todo el personal.

### **Recomendación N° 11**

#### **Al gerente general:**

- Cumpla inmediatamente la disposición del organismo competente dotando de uniformes de trabajo al personal de la distribuidora.

### **Evaluación previa a los clientes antes de conceder un crédito**

Luego de haber evaluado el sistema de control del área se pudo conocer que no se realiza un análisis previo a los clientes antes de otorgar crédito por la falta de políticas de crédito. De acuerdo con el autor Carlos Luis Robles Moran en su libro Fundamentos de Administración Financiera menciona que “Las políticas de crédito son las normas que deben seguir las empresas para conocer si deben o no asignarle a un cliente un monto de



crédito. Las normas más comunes para determinar si se concede el crédito pueden ser: evaluaciones de crédito, referencias comerciales y personales, carácter estacional de las ventas y volumen de ventas a crédito”. Esta situación se origina por descuido de los directivos en formular políticas de crédito y el exceso de confianza por parte del responsable de autorizar los créditos. Como consecuencia la distribuidora corre el riesgo de tener pérdidas económicas.

### **Conclusión**

Realizar un análisis básico a los clientes garantizará el pago oportuno por parte de los mismo, además permitirá a la distribuidora crear un historial crediticio.

### **Recomendación N° 12**

#### **Al gerente general**

- Designé un equipo de trabajo que se encargue de evaluar a los clientes que ya han obtenido crédito y elabore un archivo con la información de obtenida.

## **COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA**

### **Mecanismos para salvaguardar la mercadería al momento de la distribución**

Luego de haber evaluado el control interno del área de logística de entrega se detectó que los camiones que distribuyen la mercadería no son camiones tipo furgón. Únicamente se cuenta con carpas para proteger la carga de las condiciones climáticas. De acuerdo a buenas prácticas es recomendable usar camiones tipo furgón para transportar mercadería. Esta situación se genera por descuido de la administración que no ha designado un presupuesto para cambiar la flota de camiones; si bien el costo es elevado esto permitirá proteger la mercadería al momento de transportarla. La falta de este medio de protección la mercadería está propensa a sufrir daños o robos.

## **Conclusión**

Los camiones que transportan la mercadería no están equipados adecuadamente para realizar esta labor, solo se cuenta con una carpa que es colocada al momento que llueve, como consecuencia la mercadería sufre daños.

## **Recomendación N° 13**

### **Al jefe del área de Logística:**

- Proceda a adecuar la flota de camiones para garantizar el buen estado de la mercadería durante el trayecto.

### **Plan de mantenimiento para la flota de camiones**

La distribuidora no ha establecido un plan de mantenimiento para los camiones que se usan para la distribución de la mercadería. Únicamente se realiza una revisión anual por motivo de renovar la matrícula. De acuerdo al Marco Integrado de Control Interno en su décimo principio establece que “La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de objetivos”. Situación originada por la falta de preocupación de la administración en dar mantenimiento periodo a los camiones, ha llevado a incurrir en interrupciones en la distribución, por fallas en los camiones y genera retrasos en la entrega de mercadería.



## **Conclusión**

Por la falta de preocupación de la administración no se ha dispuesto realizar planificaciones de mantenimiento de los camiones periódicamente. Por consiguiente, la distribuidora no está cumpliendo con uno de sus objetivos generales “Entregar en el menor tiempo posible los pedidos”.

## **Recomendación N° 14**

### **Al jefe del área de Logística de entrega:**

- Diseñe un plan de mantenimiento para la flota de camiones de la distribuidora.

## **COMPONENTE BODEGA**

### **La aplicación de talleres de capacitación permitirá manejar adecuadamente los inventarios**

De la evaluación al control interno y de la entrevista realizada al jefe del área de bodega se pudo conocer que no se realizan capacitaciones al personal del área referente a almacenamiento, clasificación, y manipulación de mercadería estas actividades se ejecutan a juicio del personal.

De acuerdo al cuarto principio del Marco Integrado de Control Interno menciona lo siguiente “La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización”. Por otra parte, en el tercer punto de enfoque del principio anterior expresa lo siguiente “La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos”.





Situación presentada debido a que la administración considera que no es necesario realizar capacitaciones al personal de bodega ya que la manipulación de la mercadería se realiza en base a la experiencia de los trabajadores. Adicionalmente no se realizan evaluaciones al personal y por lo tanto se desconoce las debilidades presentes en los mismos. Como consecuencia el personal desconoce los mecanismos de manipulación de mercadería, que a su vez se genera pérdida y deterioro del inventario.

### **Conclusión**

No se realizan talleres de capacitación al personal de bodega, por lo tanto, el manejo de la mercadería se lo realiza en base a la experiencia. Del mismo modo al no desarrollar estos talleres el personal no se encuentra motivado.

### **Recomendación N° 15**

#### **Al jefe del área de bodega**

- Elabore conjuntamente con el jefe del área de recursos humanos un plan de capacitación para el personal del área.

### **Controles de ingreso de personal al área de bodega**

Una vez evaluado el control interno del área se pudo conocer que el responsable de bodega no lleva un registro de las personas que ingresa al área como es el caso de los pechadores productos de las diferentes marcas. De acuerdo al Marco Integrado de Control Interno en su doceavo principio establece que “La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establezcan las líneas generales del control interno y procedimientos”. Esta situación se genera por el exceso de confianza, falta de políticas de control y por descuido de la administración en diseñar las mismas. Como consecuencia el inventario está expuesto a robos.



## **Conclusión**

No se han establecido controles para el ingreso de personal ajeno al área de bodega. Por consiguiente, la distribuidora corre el riesgo que la mercadería sea sustraída.

## **Recomendación N° 16**

### **Al jefe del área de bodega:**

Establezca políticas y procedimientos para restringir el ingreso al área de bodega.



## CAPÍTULO IV RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

### COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITOS

#### PORCENTAJE DE VENTAS REALES EN EL PERIODO 2016

La empresa Roceluma Cia. Ltda. para el período 2016 estimó sus ventas en un monto de 12.600.000,00 USD, valor que constituye la meta para el año. Sin embargo, con la información proporcionada por la contadora de la empresa mediante oficio No. 003 se determinó que las ventas reales efectivamente fueron de 10.820.724,62 USD que representa el 85,88% de la meta prevista. Obteniéndose por lo tanto una brecha del 14,12%. Esta situación se origina debido a cambios en el entorno económico como la crisis económica, disminución en las ventas del arroz debido a la introducción de nuevas marcas más económicas y con la misma calidad del arroz espiga de oro (producto estrella de la distribuidora). Al no alcanzar las ventas presupuestadas afectamente directamente a la utilidad de la empresa, además no se está cumpliendo con uno de los objetivos de la distribuidora “Obtener una rentabilidad que permita a la empresa competir eficientemente”

**Conclusión:** El incumplimiento del presupuesto de ventas se debe a nuevos productos en el mercado a menor precio, siendo más atractivo para los clientes.

#### Recomendación N° 17

##### Al gerente comercial

- Revise conjuntamente con el gerente general la lista de precios y actualice la misma.



## **PORCENTAJE DE INCREMENTO DE VENTAS EN EL PERIODO 2016**

La empresa Roceluma Cia. Ltda. en el año 2016 obtuvo ventas de 10.820.724,62 USD en comparación con el periodo 2015 fueron de 11.004.171,12 USD obteniéndose una diferencia del 1,67%. No obstante, en base a indagaciones realizadas al jefe de ventas y crédito se tuvo conocimiento que el objetivo principal del área es incrementar las ventas año a tras año. El motivo por el cual las ventas disminuyeron se debe a que el 20% de los clientes encuestados de una muestra de 92 no están satisfechos con la atención recibida por parte del agente vendedor. Otra de las causas es que el sector donde se desenvuelve la empresa presenta una disminución en sus ventas del 1,18%, generando una brecha de 0,49%. Esta situación afecta directamente en la utilidad operativa de la distribuidora.

**Conclusión:** Las ventas en año 2016 disminuyeron el 1,67% a pesar de no ser un porcentaje representativo impide que no se cumpla con el objetivo de incrementar las ventas a afectando directamente la utilidad operativa de la distribuidora.

### **Recomendación N° 18**

#### **Al jefe de ventas y crédito**

- Realice conjuntamente con el jefe de recursos humanos un plan de capacitación con temas relacionados con servicio al cliente.

## **PORCENTAJE DE CLIENTES EN MORA EN EL PERIODO 2016**

La empresa Roceluma Cia. Ltda. para el año 2016 tuvo 2.100 clientes, de los cuales el 13,76% están en mora, demostrando el incumplimiento del comprador al no cancelar a tiempo las facturas. En base al reporte de cartera vencida proporcionada por el gerente comercial, se obtuvo información que en los plazos previstos con mayor morosidad corresponde entre 1- 15 días con un valor de 36.242,17 USD. Esta situación se genera



por la falta de análisis a los clientes previo al otorgar el crédito solamente se realiza un análisis empírico por el gerente comercial que considera aspectos como nivel de compras del cliente, antigüedad del cliente e incluso por vínculos de amistad. La consecuencia de no pagar a tiempo las facturas por parte de los clientes genera problemas de liquidez a la distribuidora al momento de cancelar a los proveedores, también conlleva gastos adicionales por gestión de cobro a clientes en mora. Además, al no realizar un análisis objetivo de los clientes incrementa el riesgo de que los clientes no cancelen a tiempo sus facturas.

**Conclusión:** La falta de un análisis a los clientes previo a otorgar crédito da como resultado el 13,76% de los clientes en mora del total del total de la cartera.

### **Recomendación N° 19**

#### **Al jefe de Gerente Comercial**

- Establezca procedimientos para el análisis de los clientes antes de otorgar un crédito.

### **PORCENTAJE DE INCREMENTO EN LAS CUENTAS POR COBRAR**

#### **PERIODO 2016**

La empresa Roceluma Cia. Ltda. en el año 2016, tuvo un crecimiento del 0,31% en cuentas por cobrar, por lo tanto, no se gestiona la cartera eficientemente. Este incremento de dicho rubro de empresa no es significativo en comparación con del sector que fue del 22,84%, obteniéndose por lo tanto una brecha del 22,53%. Esto quiere decir que la distribuidora es mucho más eficiente al momento para cobrar las facturas por ventas a crédito. A través de una entrevista realizada al jefe del área se tuvo conocimiento se ha planteado el siguiente objetivo, siendo el siguiente: “Reducir el porcentaje en cuentas cobrar en el 2%”. Esta situación se genera por agentes externos como lo es la crisis



económica, que afecta directamente la capacidad de adquisición del cliente, por lo tanto, se recurre a solicitar crédito en ventas. Consecuentemente, esta condición, no permite que se cumpla con el objetivo de “reducir el porcentaje de las cuentas por cobrar. Además, disminuye las ventas al contado e incrementa el número de facturas pendiente de pago.

**Conclusión:** El porcentaje de incremento de las cuentas por cobrar correspondiente al año 2016 aumentaron en un 0,31 %, en comparación con el sector fue del 22,84, demostrando que la empresa realiza una eficiente gestión de cartera a diferencia del sector. No obstante, esta condición impide que se cumpla el con objetivo planteado de reducir las ventas por cobrar en un 2%.

### **Recomendación N° 20**

#### **Al gerente comercial**

- Establezca nuevas estrategias de que permitan cobrar de forma ágil las facturas pendientes de pago.

### **NÚMERO DE DÍAS DE ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN EL PERIODO 2016**

En base a la ficha técnica se determinó que la empresa Roceluma Cia. Ltda. en el periodo 2016 ha, recuperando sus cuentas por cobrar cada 26 días. Según datos de la Superintendencia de Compañías el sector recupera sus cuentas por cobrar en un promedio de 33 días, sin embargo, la empresa debe realizar sus pagos cada 22 días. obteniéndose una brecha de 7 días en con el sector. El gerente comercial no ha considerado los plazos que otorgan los proveedores al momento de establece el tiempo de cobro de las facturas a crédito. Esto ocasiona que la empresa tenga inconvenientes con los proveedores al momento de realizar los pagos.



**Conclusión:** La empresa recupera sus cuentas por cobrar cada 26 días, sin embargo, debe cancelar a los proveedores cada 22 días generando inconvenientes al momento de realizar los pagos.

### **Recomendación N° 21**

#### **Al gerente comercial**

- Elabore políticas para otorgar los plazos de crédito teniendo en cuenta el plazo de pago a los proveedores.

### **NÚMERO DE DÍAS DE ROTACIÓN DE PROVEEDORES EN EL PERIODO 2016**

En base a la ficha técnica se determinó que la empresa Roceluma Cia. Ltda. en el periodo 2016 ha realizado sus pagos cada 22 días. Según datos de la Superintendencia de Compañías el sector realiza sus pagos en promedio de 33 días. Obteniéndose una brecha de 11 días. El jefe del área de compras no ha realizados gestiones para solicitar a los proveedores un mayor plazo para realizar sus pagos. Esto ocasiona que la empresa tenga inconvenientes con los proveedores al momento de realizar los pagos en comparación con las demás empresas del sector.

**Conclusión:** La empresa realiza sus cada 22 días, sin embargo, las empresas del sector realiza los pagos a los proveedores cada 33 días promedio; generando inconvenientes al momento de realizar los pagos.

### **Recomendación N° 22**

#### **Al jefe del área de compras**

- Establezca estrategias de cobro para las ventas que fueron efectuadas a crédito para garantizar el pago proveedores.



## COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA

### LOS DESPACHADORES DE LOGÍSTICA DE ENTREGA NO CUENTAN CON IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD

De las visitas realizadas se verificó que los despachadores no disponen de implementos de seguridad tales como casco, guantes, zapatos adecuados, vestimenta adecuada y faja abdominal para realizar sus actividades. Al respecto, el Código de Trabajo en su capítulo quinto, artículo 410 dispone lo siguiente “Los empleadores están obligados asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo”. Adicionalmente en el artículo 412 numeral 7 del mismo cuerpo normativo dicta lo siguiente “A los trabajadores que presten servicios permanentes que requieren de esfuerzo físico muscular habitual y que, a juicio de las comisiones calificadoras de riesgos, puedan provocar hernia abdominal en quienes los realizan, se les proveerá de una faja abdominal”. Por descuido o desconocimiento del gerente general, del código de trabajo no ha datado de implementos de seguridad para los despachadores de logística de entrega. La inobservancia o desconocimiento del presente cuerpo normativo provoca sanciones o multas hacia la distribuidora.

**Conclusión:** Los despachadores del área trabajan sin ningún tipo de seguridad, dado que Recursos Humanos no ha entregado implementos de seguridad que permita a los trabajadores cuidar su salud, exponiendo a la distribuidora a multas o sanciones por el organismo regulador.

#### Recomendación N ° 23



**Al gerente general**

- Adquiera de implementos de seguridad para los despachadores del área.

**Recomendación N° 24****Al jefe de Recursos Humanos**

- Organice la entrega de los implementos de seguridad para los despachadores del área de logística de entrega.

**MECANISMOS DE SEGURIDAD PARA PROTEGER LA MERCADERÍA EN EL TRAYECTO**

Mediante las visitas realizadas al área se comprobó que el transporte de la mercadería no cuenta con mecanismos de seguridad para salvaguardar los productos. Lo recomendable para transportar mercadería perecible son los camiones tipo furgón según consultas realizadas a los jefes de logística de entrega de diferentes distribuidoras. Roceluma Cia. Ltda. al ser un negocio familiar, no existe una cultura de inversión ya que cambiar la flota de camiones implicaría una inversión significativa y actualmente la distribuidora no cuenta con dinero suficiente para realizar esta compra. La falta de medidas de protección provoca que la mercadería esté expuesta a sufrir daños ya sea por agentes climáticos o por caídas por sobrecarga.

**Conclusión:** La flota de camiones con la que cuenta actualmente Roceluma Cía. Ltda. no protege lo suficiente la mercadería al momento de transportarla impidiendo que la distribución sea la más eficiente en la entrega.

**Recomendación N° 25****Al Gerente General**



- Analice la opción de cambiar la flota actual por camiones tipo furgón.

### **PORCENTAJE DE ENTREGAS PERFECTAS EN EL PERIODO 2016**

La empresa Roceluma Cia. Ltda. en el periodo 2016 entrego 11.015 pedidos en perfectas condiciones de un total de 11.773 según información proporcionada por el jefe del área, lo que representa el 93,56%. Según consultas realizadas al jefe de área se obtuvo conocimiento que la meta es lograr entregar perfectamente el cien por ciento de los pedidos. El motivo por el cual existe una brecha del 6,44% de pedidos no entregados perfectamente se debe a que la distribuidora no comunica oportunamente al cliente en el caso de demora ya que del total de clientes encuestados el 24 % indicaron que no se les informa de esta situación. Otra de las causas es que la mercadería ha sufrido daños al momento de descargar en el local de los clientes. Consecuentemente esto ocasiona quejas por parte de los clientes hacia la distribuidora y genera una mala imagen para Roceluma Cia. Ltda.

**Conclusión:** La distribuidora no ha logrado cumplir la meta de entregas perfectas por la falta de comunicación con el cliente, y por daños en los productos al momento de la descarga.

#### **Recomendación N° 26**

##### **Al jefe del área de bodega**

- Establezca procedimientos para que el personal del área cumpla con las entregas perfectas.

### **PORCENTAJE DE CLIENTES SATISFECHOS CON LA ENTREGA DE MERCADERÍA EN EL PERIODO 2016**



Según la encuesta aplicada a los clientes de Roceluma Cia. Ltda. se llegó a determinar que el 89, 13% de los ellos respondieron que la distribuidora cumple con la fecha de entrega pactada para la entrega del pedido. En base a consultas realizadas al jefe del área se tuvo conocimiento que la meta es entregar los pedidos en la fecha acordada al cien por ciento. Lo que ocasiona una brecha del 10,87 %, se origina por la falta de comunicación entre la distribuidora y el cliente, ya que del total de clientes encuestados el 14,13% y el 71,17% respondieron que no se confirma el día y la hora de entrega respectivamente. Consecuentemente un alto porcentaje de cumplimiento en la entrega de pedidos da como resultado clientes satisfechos beneficiando a la distribuidora ya que estos recomendaran solicitar los pedidos a Roceluma Cia. Ltda. también la falta de comunicación con el cliente para acordar la hora en la entrega de la mercadería ocasiona atrasos en la ruta de entrega perjudicando al resto de clientes.

**Conclusión:** Roceluma Cia. Ltda. mantiene un porcentaje aceptable de cumplimiento en la entrega de pedidos, ya que la mayoría de las ocasiones la distribuidora se comunica con el cliente para confirmar el día de entrega del pedido, pero al no confirmar la hora en la que el cliente puede recibir la mercadería ocasiona atrasos en la ruta.

### **Recomendación N° 27**

#### **Al Gerente comercial**

Establezca procedimientos para que los agentes vendedores indague con el cliente sobre los días y horarios de recepción de mercadería.

**COMPONENTE BODEGA****LOS DESPACHADORES DE BODEGA NO UTILIZAN EQUIPOS DE SEGURIDAD**

El personal del área de bodega de la distribuidora cuenta con una faja abdominal para el desarrollo de sus actividades. Al respecto el Código de Trabajo en su capítulo quinto, artículo 410 dispone lo siguiente “Los empleadores están obligados asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo”. Por descuido o desconocimiento de la junta general de accionistas, del código de trabajo por lo tanto no ha otorgado el equipo completo de seguridad para los despachadores de bodega. La inobservancia del presente cuerpo normativo provoca sanciones o multas hacia la distribuidora. Incluso hasta una demanda por parte de los trabajadores en caso de sufrir un accidente laboral.

**Conclusión:** Los despachadores de bodega al no usar equipos de seguridad como guantes, cascos y zapatos adecuados están expuestos a sufrir daños físicos y no pueden desempeñar adecuadamente sus funciones.

**Recomendación N° 28****Al Gerente Comercial**

- Adquiera y entregue equipos de seguridad para los despachadores del área de bodega.



## INCUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

Mediante indagación con el jefe del área se pudo conocer que no se ha sancionado al responsable por faltante de mercadería como lo establece el reglamento interno. Al respecto en base al informe de conteo físico de mercadería se pudo constatar que existe un faltante de diez sacos de arroz espiga de oro y 20 unidades de azúcar San Carlos de un kilo. Al respecto en el Reglamento Interno de la Distribuidora en su artículo 36 menciona “Los trabajadores que tuvieren a su cargo valores o bienes de la empresa tales como inventarios, son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida o deterioro ocasionado por el mal manejo de bodega.” Esta situación se genera debido que no se ha difundido el presente reglamento a todo el personal de área desconociendo la sanción por faltante de mercadería y por inobservancia de la normativa por parte del jefe de bodega al no aplicar el reglamento. Al no aplicar el Reglamento Interno no se sienta un precedente para futuras situaciones de este tipo, además la distribuidora está incurriendo en pérdidas económicas de 420,00 USD y 8,00 USD por concepto de faltante de diez sacos de arroz espiga de oro con un valor de 42,00 USD cada uno y de 20 unidades de azúcar San Carlos con un valor de 0,40 ctvs. cada una respectivamente. Adicionalmente la falta de mercadería provoca que no exista suficiente stock y que no se pueda cubrir la demanda de los clientes oportunamente, creando una mala imagen ante los mismos.

**Conclusión:** La inobservancia o falta de compromiso por parte del jefe de bodega al no aplicar la sanción correspondiente según como lo que establece el Reglamento Interno de la distribuidora por faltante de mercadería provoca que se vuelvan a repetir estas situaciones generando pérdidas económicas para la distribuidora.

### Recomendación N° 29

#### Al jefe de Recursos Humanos



- Programe una reunión con el personal del área de bodega donde se dé a conocer el Reglamento Interno de la distribuidora y proporcione copia del mismo.

### **NÚMERO DE DÍAS DE ROTACIÓN DEL INVENTARIO PERIODO 2016**

La rotación del inventario de la empresa Roceluma Cia. Ltda. en el año 2016 fue de 22 veces, lo que representa cada 16 días en el periodo económico. Es decir, la distribuidora ha convertido su inventario en efectivo o cuentas por cobrar cada 16 días. La rotación del inventario mientras más alta sea significa que la mercadería permanece menos tiempo en bodega y consecuentemente refleja una buena administración y gestión del inventario. Mientras menor sea la rotación significa una mala gestión del inventario. Esta situación se origina debido a que no se han implementado nuevas estrategias de ventas como promociones para que los productos sean atractivos para los clientes. Consecuentemente la distribuidora al vender sus productos en menor tiempo está generando liquidez en un corto plazo y disminuye costos de almacenamiento.

**Conclusión:** Roceluma Cia. Ltda. vende su inventario cada 16 días con lo obtiene liquidez en un tiempo razonable y librería la bodega para nuevos productos.

### **Recomendación N° 30**

#### **Al jefe de bodega**

- Establezca políticas de inventarios para conseguir una alta rotación del inventario, logrando eficiencia en la utilización de la de los recursos.

### **PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES PERIODO 2016**

La empresa Roceluma Cia. Ltda. en el año 2016 tuvo 11.773 pedidos, de los cuales el 6,44% se devolvieron. Según consultas realizadas al jefe de bodega, el objetivo es reducir



el nivel de pedidos devueltos en un 2% en comparación con el periodo anterior. Uno de los principales motivos por los cuales el cliente devuelve la mercadería es por equivocación en la descripción de la factura al momento de despachar el producto o por daños ya que no existe supervisión de una tercera persona al realizar este proceso. Esta situación perjudica la relación comercial con los clientes, debido a que no reciben la mercadería solicitada.

**Conclusión:** El porcentaje de productos devueltos no es tan significativo ya que solo representa un 6,44% del total de pedidos, sin embargo, se debe poner mucha atención al momento de despachar los mismos ya que la principal causa de devolución es por equivocación en la descripción del producto.

### **Recomendación N° 31**

#### **Al jefe de bodega**

- El jefe de bodega arbitrará las medidas correctivas con la finalidad, que cuando se despache la mercadería esta corresponda a la que consta en la factura y cualquier diferencia será reportada al gerente comercial.



## Capítulo V Anexo y apéndice

### Notificación de inicio de la auditoría

Cuenca, 15 de junio de 2018

**Oficio:002**

Señor

Ricardo Javier Barahona Pinos

Gerente General

Presente

De nuestra consideración:

Nosotras, María Mercedes Piedra Quizhpi con cédula de identidad N° 010558064-1 y Diana Fabiola Uguña Beltrán con cédula de identidad N° 010599586-4, alumnas egresadas de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Cuenca; notificamos a usted el inicio de la Auditoría de Gestión en la distribuidora Roceluma Cía. Ltda., solicitamos a usted información del periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016.

Los objetivos generales del examen son:

- Realizar una auditoría de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Detectar las falencias que afectan a las diferentes áreas de la distribuidora.





- Presentar el informe final a la empresa con recomendaciones factibles que contribuyan a la mejora continua y crecimiento de la distribuidora.

Para esta acción de control el equipo de auditoría estará conformado por Auditor General: Econ. Teodoro Cubero Abril; Auditor Jefe de Equipo: María Mercedes Piedra Quizhpi; Auditor Operativo: Diana Fabiola Uguña Beltrán; por lo que agradeceremos disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución la auditoría gestión.

Atentamente

---

María Mercedes Piedra Quizhpi

Auditor Jefe de Equipo

---

Diana Fabiola Uguña Beltrán

Auditor Operativo



**Fecha:** Cuenca. 25 de enero del 2019



**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DISTRIBUIDORA ROCELUMA CÍA. LTDA. POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016.**

En la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, a los diez días del mes de enero del dos mil diecinueve, a las trece horas, el suscrito: el Eco. Teodoro Cubero Abril Auditor General, María Mercedes Piedra Quizhpi y Diana Fabiola Uguña Beltrán, se constituyen en la sala de juntas de la Distribuidora Roceluma Cía. Ltda., con el objetivo de dejar constancia de la Comunicación de Resultados mediante la lectura del borrador del informe final de la auditoría de gestión de la Distribuidora Roceluma Cía. Ltda., por el periodo comprendido entre el uno de enero al treinta y uno de diciembre del dos mil dieciséis, que fue realizado de conformidad a la orden de trabajo N° AG-002-2018, de fecha trece de agosto del dos mil dieciocho.

Se convocó a los empleados y personas relacionadas con la auditoría de gestión mediante oficio N° 005, de fecha ocho de enero del dos mil diecinueve, para que asistan a la presente diligencia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados de la auditoría de gestión constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.



<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
	Presidente	
Ricardo Javier Barahona Pinos	Gerente General	
Cpa. Viviana Zavala	Contadora	
Marcelo Barahona Pino	Gerente Comercial	

Atentamente,

-----  
Eco. Teodoro Cubero Abril, MBA.

**Auditor General.**

### 3.5 Seguimiento y Monitoreo

#### 3.5.1 Cronograma para el Cumplimiento de las Recomendaciones

<b>ROCELUMA CIA. LTDA.</b>			
<b>CRONOGRAMA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES SOBRE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE VENTAS Y CRÉDITO</b>			
N°	Recomendaciones	Valor agregado	Responsables y tiempo a cumplir
	<b>Al Jefe del área de Recursos Humanos</b>		
	Elabore conjuntamente con el gerente general y gerente comercial un plan de capacitación orientado a actualizar y potencializar los conocimientos del personal del área.	Personal motivado y actualizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de recursos humanos.</li> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente Comercial</li> <li>• 15 días</li> </ul>
	<b>Al gerente general</b>		
	Desarrollé procedimientos de control como solicitar reportes diarios de las rutas cubiertas y de las tiendas visitadas	Mayor control de cumplimiento de rutas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Una semana</li> </ul>
	<b>Al Gerente General</b>		
	Dote de uniformes de trabajo al personal de la distribuidora, cumpliendo inmediatamente con la disposición del organismo competente.	Evitar sanciones por el órgano regulador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Tres semanas</li> </ul>
	<b>Al gerente general</b>		



	Designé un equipo de trabajo que se encargue de evaluar a los clientes que ya han obtenido crédito y elabore un archivo con la información de obtenida	Obtener un conocimiento sobre los clientes que han obtenido un crédito y tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Tres semanas</li> </ul>
	<b>Al gerente comercial</b>		
	Revise conjuntamente con el gerente general la lista de precios y actualice la misma.	Tener precios competitivos en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente comercial</li> <li>• Una semana</li> </ul>
	<b>Al jefe de ventas y crédito</b>		
	Realice conjuntamente con el jefe de recursos humanos un plan de capacitación con temas relacionados con servicio al cliente	Personal motivado y clientes satisfecho con el servicio brindado por los agentes vendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de ventas y créditos</li> <li>• Jefe de recursos humanos</li> <li>• Una semana</li> </ul>
	<b>Al Gerente Comercial</b>		
	Establezca procedimientos para el análisis de los clientes antes de otorgar un crédito	Reducir riesgos al momento de recuperar la cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente comercial</li> <li>• Dos semanas</li> </ul>
	<b>Al Gerente Comercial</b>		
	Establezca nuevas estrategias que permita cobrar de forma ágil las facturas pendientes de pago.	Recuperar con mayor agilidad las valores pendiente de cobro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente comercial</li> <li>• Dos semanas</li> </ul>
	<b>Al Gerente Comercial</b>		



	Elabore políticas para otorgar los plazos de crédito teniendo en cuenta el plazo de pago a los proveedores	Evitar tener inconvenientes con el los proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente comercial</li><li>• Dos semanas</li></ul>
	<b>Al Jefe de Compras</b>		
	Establezca conjuntamente con el jefe de ventas y créditos, estrategias de cobro para las ventas que fueron efectuadas a crédito para garantizar el pago a proveedores.	Evitar tener inconvenientes con el los proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de compras</li><li>• Jefe de ventas y créditos</li><li>• Dos semanas</li></ul>

**ROCELUMA CIA. LTDA.**
**CRONOGRAMA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES SOBRE LA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE LOGÍSTICA DE ENTREGA**

N°	Recomendaciones	Valor agregado	Responsables y tiempo a cumplir
	<b>Al Gerente General</b>		
	Proceda a adecuar la flota de camiones para garantizar el buen estado de la mercadería durante el trayecto.	La mercadería no sufra daños por cambios climáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del área de logística de entrega</li> <li>• Una semana</li> </ul>
	<b>Al jefe del área de Logística de Entrega:</b>		
	Diseñe un plan de mantenimiento para la flota de camiones de la distribuidora.	La flota de camiones este en perfectas condiciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del área de logística de entrega</li> <li>• Dos semanas</li> </ul>
	<b>Al Gerente General</b>		
	Adquiera implementos de seguridad para los despachadores del área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger la salud de los despachadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Un mes</li> </ul>
	<b>Al Jefe del área de Recursos Humanos</b>		
	Organice la entrega de los implementos de seguridad para los despachadores del área de logística de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar multas por parte del ministerio de lo laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Recursos Humanos</li> <li>• Una semana</li> </ul>
	<b>Al Gerente General</b>		
	Analice la opción de cambiar la flota actual por camiones tipo furgón.	Proteger la mercadería en caso de lluvias, robos, sol.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Un mes .</li> </ul>
	<b>Al jefe del área de logística de entrega</b>		



	Establezca procedimientos para que el personal del área cumpla con las entregas perfectas.	El cliente se encuentre satisfecho con la entrega de la mercadería.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de logística de entrega</li><li>• Tres semanas</li></ul>
	<b>Al Gerente comercial</b>		
	Establezca procedimientos para que los agentes vendedores indague con el cliente sobre los días y horarios de recepción de mercadería.	Que el cliente este satisfecho con la entrega oportuna del producto. No existan retrasos en las rutas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente comercial</li><li>• Tres semanas.</li></ul>

**ROCELUMA CIA. LTDA.**



**CRONOGRAMA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES SOBRE LA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE BODEGA**

<b>Nº</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Valor agregado</b>	<b>Responsable y tiempo a cumplir</b>
	<b>Al jefe del área de bodega</b>		
	Elabore conjuntamente con el jefe del área de recursos humanos un plan de capacitación para el personal del área	Personal motivado y mejor manejo de la mercadería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de bodega</li> <li>• Jefe de recursos humanos</li> <li>• Una semana</li> </ul>
	<b>Al Jefe del área de bodega:</b>		
	Establezca políticas y procedimientos para restringir el ingreso al área de bodega	Evitar que exista perdida de la mercadería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de bodega</li> <li>• Una semana</li> </ul>
	<b>Al Gerente Comercial</b>		
	Adquiera y entregue equipos de seguridad para los despachadores del área de bodega.	Proteger la salud de los despachadores.  Evitar multas por parte del ministerio de lo laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Comercial</li> <li>• Un mes</li> </ul>
	<b>Al Jefe del área de Recursos Humanos</b>		
	Programe una reunión con el personal del área de bodega donde se dé a conocer el Reglamento Interno de la distribuidora y proporcione una copia del mismo.	Los trabajadores conozcan el reglamento de la empresa para evitar sanciones y puedan cumplir con sus obligaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de recursos humanos</li> <li>• Una semana.</li> </ul>
	<b>Al Gerente Comercial</b>		
	Establezca políticas de inventarios para conseguir una alta rotación del inventario,		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de bodega</li> <li>• Dos semanas</li> </ul>



	logrando eficiencia en la utilización de la de los recursos.		
	<b>Al jefe del área de bodega</b>		
	El jefe de bodega arbitrará las medidas correctivas con la finalidad, que cuando se despache la mercadería esta corresponda a la que consta en la factura y cualquier diferencia será reportada al gerente comercial.	Evitar inconvenientes al momento de entregar la mercadería a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de bodega</li><li>• Dos semanas</li></ul>

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 4.1 Conclusiones

El presente proyector integrador permitió conocer la situación en la que se encuentra la Distribuidora, llegando a obtener las siguientes conclusiones:

- Se ha concluido que en la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. no existe un plan estratégico global documentado que oriente a la administración y al personal de la empresa que acciones debe tomar para mantener el negocio en marcha.
- A través de la aplicación de indicadores tanto de gestión como financieros se ha determinado que la empresa si ha utilizado sus recursos materiales, humanos y financieros con eficacia, eficiencia y economía.
- Roceluma Cía. Ltda. no posee un sistema de control interno que permita supervisar o monitorear las actividades de la empresa y corregir oportunamente las desviaciones detectadas.
- La ejecución de la Auditoría de Gestión en la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda. nos permitió poner en práctica y obtener nuevos conocimientos relacionados a la auditoría. A vez sirve para la administración como base para tomar decisiones de oportunamente, mejorando la gestión de la empresa.



## 4.2 Recomendaciones

Una vez concluido el Proyecto Integrador se recomienda a la empresa lo siguiente:

- La empresa acoja el informe de auditoría emitido por el equipo auditor y lo implemente.
- Monitoreo permanente de las recomendaciones para garantizar su cumplimiento.
- Implementar un sistema de control interno para garantizar el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- Realizar un autocontrol permanente de las funciones que desarrolla el personal de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

- Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno - Marco Integrado- Resumen Ejecutivo*. ESPAÑA: pwc.
- Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commision. (22 de Marzo de 2018). *Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commision*. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (22 de NOVIEMBRE de 2001).  
*CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO*. Recuperado el 17 de FEBRERO de 2018, de  
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- CUBERO, E. C. (2009). *MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORIA DE GESTIÓN*. CUENCA.
- Duque, F. J., & Arias, J. A. (27 de Agosto de 2013). *Evidencia Digital y Técnicas y Herramientas de Auditoría Asistidas por Computadora*. Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de Universidad de Manizales:  
<http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/ventanainformatica/article/viewFile/142/192>
- Equipo de Auditool. (07 de Septiembre de 2016). *Técnicas de Auditoría Asistidas por Computador - TAAC*. Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno:  
<https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/4560-tecnicas-de-auditoria-asistidas-por-computador-taac>



ESTUPIÑÁN, G. R. (2006). *CONTROL INTERNO Y FRAUDES con base en los ciclos transaccionales Análisis de Informe COSO I Y II*. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.

Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson Educación.

Garcia, R. d. (2008). *AUDITORÍA DE GESTIÓN CONCEPTOS Y MÉTODOS*. LA HABANA: EDITORIAL FÉLIX VARELA.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2011). *Administración Un Enfoque Basado en Competencia*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

INTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. . (2010). *NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y CONTROL DE CALIDAD* . MÉXICO.

Jaramillo, C. M. (18 de Noviembre de 2003). *Los Indicadores de Gestión*. Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de Soporte CIA. LTDA:  
<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

Lapiente, J. C. (26 de Diciembre de 2011). *Planificación y Control de Gestión*. Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de Escuela de Organización Industrial:  
[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75268/componente75267.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75268/componente75267.pdf)

MALDONADO, A. S. (17 de Marzo de 2012). *Matriz FODA*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <https://investigacionubv.wordpress.com/2012/03/17/matriz-foda/>

MALDONADO, M. (2001). *AUDITORÍA DE GESTIÓN*. QUITO.



MANTILLA, S. A. (2005). *CONTROL INTERNO INFORME (COSO)*. BOGOTÁ:  
EDITORIAL SANTIAGO DE BOGOTÁ: ECOE. EDICIONES .

Robert S. Kaplan, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*.  
Barcelona: Gestión.

Santillana, J. R. (2013). *Auditoría Interna*. México: Pearson Educación.



## ANEXOS

### ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE

Con motivo del desarrollo del proyecto integrador sobre auditoría de gestión a la Distribuidora Roceluma Cia. Ltda., le solicitamos de la manera más cordial se sirva a responder las siguientes preguntas para medir el nivel de satisfacción de los clientes en la atención recibida por el agente vendedor.

**1. ¿Cuál es su grado de satisfacción en la solución de problemas por parte de la Distribuidora?**

a. Satisfecho

b. Insatisfecho

**2. ¿Cuál es su grado de satisfacción en la atención recibida por parte del agente vendedor?**

a. Satisfecho

b. Insatisfecho

**3. ¿Recomendaría usted los productos de la Distribuidora?**

a. Si

b. No







## ENCUESTA DE COORDINACIÓN

La siguiente encuesta tiene el propósito de conocer si existe comunicación oportuna entre el cliente y el área de logística de entrega.

**1. La Distribuidora se comunica para confirmar el día y la hora de entrega de la mercadería.**

• **Día**                      Sí                                       No

• **Hora**                      Sí                                       No

**2. La Distribuidora se comunica oportunamente en caso demora en la entrega de la mercadería.**

Sí                                       No

**3. Se comunica oportunamente a los despachadores de la distribuidora donde debe colocar la mercadería.**

Sí                                       No

**4. La distribuidora cumple en entregar la mercadería en el día y la hora acordada.**

Sí                                       No