



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA, HGM ASOCIADOS S.A., UBICADO EN LA PARROQUIA GUAJALO DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AL PERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”

Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

AUTORA:

Chicaiza Zapata Adriana del Rocío

DIRECTORA:

Dra. López Fraga Patricia Geraldina

**Latacunga – Ecuador
Junio 2015**

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo investigativo **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA, HGM ASOCIADOS S.A., UBICADO EN LA PARROQUIA GUAJALO DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AL PERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”**, como también los contenidos, ideas, análisis, comentarios, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....
Chicaiza Zapata Adriana del Rocío

C.I. 1714349014

Quito, Junio del 2015

ALONSO RODRIGO GUZMÁN HERNANDEZ
GERENTE GENERAL

CERTIFICA:

Que la Señora CHICAIZA ZAPATA ADRIANA DEL ROCÍO, realizó su trabajo investigativo como requisito para cumplir con la tesis cuyo tema versa, **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA, HGM ASOCIADOS S.A., UBICADO EN LA PARROQUIA GUAJALO DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AL PERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”**, la misma que utilizó documentación real.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad el presente documento puede hacer uso en lo que creyere conveniente, siempre dentro del ámbito legal.

Atentamente

RODRIGO GUZMAN
GERENTE GENERAL

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En mi calidad de Director del Proyecto de Tesis bajo el título de:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA, HGM ASOCIADOS S.A., UBICADO EN LA PARROQUIA GUAJALO DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AL PERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”, de la señora Chicaiza Zapata Adriana del Rocío con CI.171434901-4 egresada de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos técnicos suficientes para ser sometidos al Tribunal de Validación de la tesis que el Honorable Consejo Académico de la Carrera y la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe para su correspondiente estudio y aprobación.

Latacunga, Junio del 2015

La Directora

Dra. López Fraga Patricia Geraldina

C.I.: 050220785-5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga - Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto la postulante: Chicaiza Zapata Adriana del Rocío con C.I. 171434901-4, con el título de tesis: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA, HGM ASOCIADOS S.A., UBICADO EN LA PARROQUIA GUAJALO DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AL PERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Junio del 2015

Para constancia firman:

.....
Dra. MSc. Panchi Mayo Viviana Pastora
PRESIDENTE

.....
Eco. Marco Antonio Veloz Jaramillo
MIEMBRO DE TRIBUNAL

.....
Dr. MSc. Mca. Parreño Cantos Jorge Alfredo
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Con todo mi corazón mi agradecimiento a Dios por darme fuerzas y valor para poder cumplir mi sueño.

Un sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi sus autoridades y docentes que a lo largo de mi carrera me han ayudado para crecer como persona y como profesional.

Un reconocimiento especial a la Dra. Patricia López como directora de Tesis y al Dr. Jorge Parreño como tutor de mi Anteproyecto de Tesis, quienes me han guiado y han sido un aporte significativo en este trabajo.

A todo el personal de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A. en especial a la distinguida Señora Alexandra Rosales y su esposo el Señor Rodrigo Guzmán como dueños de la compañía me han brindado su apoyo de una manera incondicional para poder desarrollar y conseguir culminar mi trabajo investigativo.

Adriana.

DEDICATORIA

Para DIOS por ser mi guía protector, por permitirme culminar este trabajo investigativo sin mayor tropiezo.

A mis padres Gloria y Rafael quienes con sabiduría en momentos difíciles han sabido levantarme, formando una mujer luchadora y humilde.

A mi familia, mi hermano José ejemplo de lucha, mi hermana Fernanda por ocupar el papel de madre con mis hijos, brindándoles cariño y amor.

De manera especial y con todo el amor del mundo para el hombre, amigo y Esposo, Milton gracias mi amor por ser un pilar fundamental en este sendero de lucha y por dedicarse al cien por ciento a nuestros hijos cuando yo no estuve.

Con mucho amor, a mis hijos que me han tenido mucha paciencia en los momentos que no pudimos compartir Milton, Byron y Juan Francisco con todo mi corazón que Diosito les bendiga toda la vida.

Y a todos quienes de una u otra manera caminaron con mígo en esta dura tarea.

Adriana.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA, HGM ASOCIADOS S.A., UBICADO EN LA PARROQUIA GUAJALO DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AL PERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”.

AUTORA:

Chicaiza Zapata Adriana del Rocío

RESUMEN

El presente trabajo investigativo corresponde a una Auditoría de Gestión que se realizó a la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., con el objetivo de realizar un análisis de los procedimientos en los departamentos Administrativo y Financiero que inciden en su actividad económica, para determinar las falencias que impiden el cumplimiento eficiente al momento de brindar el servicio de transporte de carga pesada puerta a puerta. Para alcanzar óptimos resultados dentro del ámbito de aplicación y cumplimiento es necesario utilizar información real y objetiva, la misma que es proporcionada directamente por el Gerente de la Compañía, gracias a la aplicación de técnicas de recolección cómo: la observación directa en base a la información obtenida se pudo determinar las siguientes falencias: falta de programas de capacitación para los trabajadores, inexistencia de incentivos pago de horas extras, información financiera tardía, falta de coordinación de actividades administrativas y las encuestas realizadas a las personas que se encuentra inmerso con las actividades de la organización trabajadores y clientes, la entrevista está dirigida al Gerente General. Para luego realizar el correspondiente análisis e interpretación. La aplicación de una Auditoría de Gestión sirvió de gran ayuda a la empresa ya que por medio de las conclusiones y recomendaciones emitidas la Junta de Accionistas podrá tomar decisiones que ayuden a dar solución a las debilidades encontradas.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE SCIENCES AND
HUMANITIES
Latacunga – Ecuador

TOPIC: "AUDIT OF MANAGEMENT TO THE COMPANY OF HEAVY LOAD TRANSPORT, HGM ASSOCIATED S.A., LOCATED IN THE GUAJALO PARISH, QUITO CANTON, PICHINCHA PROVINCE, THE PERIOD JANUARY 01ST TO DECEMBER 31ST, 2012".

AUTHOR:

Chicaiza Zapata Adriana del Rocío

ABSTRACT

The present research work corresponds a management audit that was made at the HGM PARTNERS S.A. company's transporting heavy loads, in order to make an analysis of the procedures in the Administrative and Financial departments which influence in its economic activity, for determining the shortcomings that prevent the efficient compliance when providing the service of transporting heavy freight door to door. To achieve optimum results within the scope of application and enforcement is necessary to use real and objective, the same which is provided directly by the Company Manager, thanks to the application of collection techniques how: direct observation based on the got information could be determined the following shortcomings: lack of training programs for workers, lack of incentives overtime, late financial information, coordination lack of administrative activities and surveys made to people who are immersed with the activities of the employees organization and customers, the interview is directed to General Manager. Then, we make the appropriate analysis and interpretation. The application of a Management Audit was of great help to the enterprise, although, that through the conclusions and recommendations issued the Meeting of Shareholders may make decisions that help to solve the weaknesses found.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga - Ecuador

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la Egresada de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: Chicaiza Zapata Adriana del Rocío cuyo título versa **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA, HGM ASOCIADOS S.A., UBICADO EN LA PARROQUIA GUAJALO DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AL PERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”** lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

Latacunga, Junio del 2015

Atentamente,

.....
Lic. MSc. Marcia Janeth Chiluisa Chiluisa

DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

C.C. 050221430-7

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
CERTIFICADO DE LA COMPAÑÍA HGM ASOCIADOS S.A.	iii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
AVAL DE TRADUCCIÓN	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes de la Investigación	3
1.2. Categorías Fundamentales	4
1.2.1. Gestión Administrativa y Financiera	4

CONTENIDO	PÁG.
1.2.1.1. Gestión.....	4
1.2.1.1.1. Importancia de Gestión.....	5
1.2.1.1.2. Características de la Gestión.....	5
1.2.1.1.3. Objetivos de la Gestión.....	6
1.2.1.1.4. Tipos de Gestión.....	6
1.2.1.2. Gestión Administrativa.....	8
1.2.1.2.1. Importancia de Gestión Administrativa.....	9
1.2.1.2.2. Objetivos de Gestión Administrativa.....	9
1.2.1.2.3. Elementos de la Gestión Administrativa.....	9
1.2.1.3. Gestión Financiera.....	10
1.2.1.3.1. Importancia de la Gestión Financiera.....	11
1.2.1.3.2. Objetivos de la Gestión Financiera.....	11
1.2.1.4. Gestión Administrativa y Financiera.....	11
1.2.1.4.1. Importancia de la Gestión Administrativa y Financiera.....	12
1.2.1.4.2. Elementos Financieros.....	12
1.2.2. Compañía.....	13
1.2.2.1. Importancia de las Compañías.....	13
1.2.2.2. Objetivos de las Compañías.....	14
1.2.2.3. Tipos de Compañías.....	14
1.2.2.3.1. Compañía en Nombre Colectivo.....	15
1.2.2.3.2. Compañía en Comandita Simple.....	15
1.2.2.3.3. Compañía en Comandita por Acciones.....	15

CONTENIDO	PÁG.
1.2.2.3.4. Compañía de Responsabilidad Limitada.....	16
1.2.2.3.5. Compañía Anónima.	16
1.2.2.3.6. Compañía de Economía Mixta.....	16
1.2.2.3.7. Compañía de Transporte.	16
1.2.3. Control Interno.....	17
1.2.3.1. Control.....	17
1.2.3.1.1. Importancia del Control.	18
1.2.3.1.2. Objetivos del Control.	18
1.2.3.1.3. Características del Control.	19
1.2.3.1.4. Tipos de Control.....	19
1.2.3.1.5. Clases de Control.	20
1.2.3.1.6. Clasificación del Control.....	21
1.2.3.2. Control Interno.....	22
1.2.3.2.1. Importancia del Control Interno.....	22
1.2.3.2.2. Objetivos del Control Interno.....	23
1.2.3.2.3. Características del Control Interno.....	23
1.2.3.2.4. Principios del Control Interno.....	23
1.2.3.2.5. Métodos de Control Interno.	24
1.2.3.2.6. Elementos del Control Interno.	26
1.2.3.2.7. Componentes del Control Interno Según el COSO.....	27
1.2.3.2.8. Herramientas de Evaluación del Control Interno.....	29
1.2.4. Auditoría	31

CONTENIDO	PÁG.
1.2.4.1. Conceptos de Auditoría.....	31
1.2.4.2. Importancia de la Auditoría	32
1.2.4.3. Objetivos de la Auditoría	32
1.2.4.4. Características de la Auditoría	33
1.2.4.5. Alcance de la Auditoría.....	33
1.2.4.6. Tipos de Auditoría.....	34
1.2.4.7. Clasificación de la Auditoría.....	34
1.2.5. Auditoría de Gestión	35
1.2.5.1. Importancia de la Auditoría de Gestión	36
1.2.5.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión	36
1.2.5.3. Características de la Auditoría de Gestión	36
1.2.5.4. Elementos de la Auditoría de Gestión.....	37
1.2.5.5. Alcance de la Auditoría de Gestión	41
1.2.5.6. Metodología de la Auditoría de Gestión	41
Fase I. Planificación.....	42
Fase II. Ejecución.....	47
Fase III. El Informe.	54
Fase IV Comunicación de Resultados.....	61
Fase V Seguimiento.	61

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

CONTENIDO	PÁG.
2.1. Breve Caracterización de la Empresa	62
2.2. Diseño Metodológico	63
2.2.1. Tipo de Investigación	63
2.2.1.1. Investigación Descriptiva.....	63
2.2.2. Métodos.....	63
2.2.2.1. Método Inductivo	63
2.2.2.2. Método Deductivo.....	63
2.2.2.3. Método Analítico	64
2.2.2.4. Método Sintético	64
2.2.2.5. Método Estadístico.....	64
2.2.3. Técnicas.....	64
2.2.3.1. Encuesta	64
2.2.3.2. Entrevista.....	64
2.2.3.3. Observación.....	64
2.2.4. Fuentes de Información.....	65
2.2.4.1. Fuentes de Información Primaria.....	65
2.2.4.2. Fuentes de Información Secundaria.....	65
2.3. Análisis Situacional.....	65
2.3.1. Análisis Interno	65
2.3.2. Análisis Externo.....	67
Factor Microeconómico	67
Factores Macroeconómicos.....	68

CONTENIDO	PÁG.
2.4. F.O.D.A.....	72
2.4.1. Análisis de la Matriz FODA	72
2.4.2. Diagnóstico FODA.....	73
2.5. Unidad de Estudio	74
2.5.1. Población.....	74
2.5.2. Procedimiento y análisis de la información	74
2.6. Aplicación de instrumentos de recolección de información	75
2.6.1. Entrevista al Gerente General de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A. ..	75
2.6.1.1. Análisis de la Entrevista del Gerente General de HGM ASOCIADOS S.A	78
2.7. Resultado de las Encuestas.....	79
2.7.1. Encuestas a los trabajadores de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A.	79
2.7.2. Encuestas a los clientes de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A.....	89
2.8. Conclusiones y Recomendaciones	96
2.8.1. Conclusiones	96
2.8.3. Recomendaciones.....	97

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Introducción	98
3.2. Justificación.....	99
3.3. Objetivos	100

CONTENIDO	PÁG.
3.3.1. Objetivo General	100
3.3.2. Objetivos Específicos.....	100
3.4. Descripción de la Propuesta	101
3.5. Aplicación de la Propuesta.....	101
3.6. Archivo De Planificación.....	105
3.7. Archivo Permanente.....	137
3.8 Archivo Corriente.....	149
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	150
Área de Logística	150
Área de Talento Humano	157
DEPARTAMENTO FINANCIERO.....	166
Área de contabilidad	166
INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE	181
RESULTADOS DE AUDITORÍA	184
BIBLIOGRAFÍA.....	196
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁG.
Tabla 2.1. Componentes sujetos de estudio	66
Tabla 2.2. Foda.....	73
Tabla 2.3. Población.....	74
Tabla 2.4. Información laboral.....	79
Tabla 2.5. Objetivo de la institución y departamento	80
Tabla 2.6. Manual de funciones	81
Tabla 2.7. Responsabilidades del puesto de trabajo.....	82
Tabla 2.8. Función acorde al perfil profesional	83
Tabla 2.9. Capacitación en función al cargo	84
Tabla 2.10. Calificación del trabajo	85
Tabla 2.11. Aplicación de sistemas de control.....	86
Tabla 2.12. Coordinación de labores con funcionarios.....	87
Tabla 2.13. Cambios benéficos para el departamento.....	88
Tabla 2.14. Calidad del servicio.....	89
Tabla 2.15. Desempeño de funciones	90
Tabla 2.16. Atención a los clientes	91
Tabla 2.17. Confianza de la compañía	92
Tabla 2.18. Capacitación al personal	93
Tabla 2.19. Infraestructura de la compañía.....	94
Tabla 2.20. Frecuencia del servicio.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁG.
Gráfico 1.1. Categorías Fundamentales	4
Gráfico 2.1. Información Laboral	79
Gráfico 2.2. Objetivo De La Institución Y Departamento	80
Gráfico 2.3. Manual De Funciones	81
Gráfico 2.4. Responsabilidades Puesto De Trabajo	82
Gráfico 2.5. Funciones Acorde Al Perfil Profesional	83
Gráfico 2.6. Capacitación En Función Al Cargo	84
Gráfico 2.7. Calificación Del Trabajo.....	85
Gráfico 2.8. Aplicación De Sistemas De Control	86
Gráfico 2.9. Coordinación De Labores Con Funcionarios.....	87
Gráfico 2.10. Cambios Benéficos Para El Departamento	88
Gráfico 2.11. Calidad Del Servicio	89
Gráfico 2.12. Desempeño De Funciones.....	90
Gráfico 2.13. Atención A Los Clientes.....	91
Gráfico 2.14. Confianza De La Compañía.....	92
Gráfico 2.15. Capacitación Al Personal	93
Gráfico 2.16. Infraestructura De La Compañía.....	94
Gráfico 2.17. Frecuencia Del Servicio	95

INTRODUCCIÓN

Las compañías de transporte han constituido una base fundamental para el crecimiento y desarrollo de la provincia y del país; por lo que se considera primordial examinar y evaluar como manejan los recursos mediante una Auditorías de Gestión, permitiendo contar con una herramienta útil; para medir el grado de cumplimiento eficaz, eficiente y evitar posibles tropiezos en la administración de las mismas.

La Auditoría de Gestión es indispensable para medir el grado de cumplimiento de las 5 “Es” efectividad, eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, a través de las cuales se podrá evaluar el correcto cumplimiento y manejo de la compañía.

Posterior al análisis de los aspectos que delimitan el cumplimiento de las actividades dentro de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A.; se plantea el siguiente problema: ¿Cuál estrategia puede ser viable para cumplir con la eficiencia, eficacia y efectividad a las que está sujeta la compañía HGM ASOCIADOS S:A., transporte de carga pesada.

Los fundamentos teóricos y conceptuales que permitirán la aplicación de una Auditoría de Gestión que ayude a mejorar la toma de decisiones de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A., son: método descriptivo ya que arroja información veraz de las actividades departamentales, métodos Inductivo, deductivo que permiten puntualizar las características elementales del problema, método estadístico, debido a que facilita el proceso de recolección de información que está encaminado a obtener los resultados a través de la encuesta aplicada al Gerente y las entrevistas aplicadas a los trabajadores y clientes.

El contenido del presente trabajo investigativo contiene tres capítulos a saber.

El **Capítulo I** se desarrolla la Fundamentación Teórica en donde se detalla las categorías fundamentales y se realiza una descripción de la misma dentro de los cuales se encuentra lo relacionado a: la Gestión Administrativa y Financiera, la Compañía, control interno, Auditoría y Auditoría de Gestión, el mismo que sirve de sustento para la elaboración del presente trabajo de investigación.

El **Capítulo II** se efectuó el diagnóstico situacional dentro del cual se realizó una breve descripción de los objetivos, reseña histórica de la compañía, misión, visión, valores corporativos, análisis FODA, organigrama estructural, diseño metodológico, tipos de investigación, metodología, unidad de estudio, métodos y técnicas tales como encuesta la cual fue aplicada a los clientes potenciales y trabajadores de la compañía HGM ASOCIADOS S.A., las cuales se encuentran debidamente analizadas e interpretadas.

El **Capítulo III** se detalla la propuesta que consiste en la aplicación de la Auditoría de Gestión, la cual contiene cinco fases que se encuentran desarrolladas: la primera fase hace referencia a la planificación, la segunda fase la Ejecución la tercera fase elaboración del informe con las conclusiones y recomendaciones, la cuarta fase comunicación de los resultado y la quinta fase el seguimiento a que se cumpla con las recomendaciones emitidas sobre la investigación a la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., en el período 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha realizado una investigación de tesis de Auditoría de Gestión ya existentes en las universidades del Ecuador con la finalidad de conocer antecedentes que ayuden a los conocimientos para el desarrollo de la tesis, encontrando como resultado los siguientes trabajos:

CALDERÓN BORJA, Cindy Andrea (2012), con el tema de investigación “Auditoría de Gestión aplicada a los procedimientos administrativos y financieros de la Empresa BBC TRANS CIA LTDA. Al 31 de diciembre del 2010, ubicada en el cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha”. (Pág. 229)

Para la tesista la aplicación de la Auditoría de Gestión permite a la empresa conocer de una manera clara el manejo de los recursos y de esta manera saber la dirección administrativa y financiera de la entidad con la finalidad de alcanzar la eficiencia, efectividad y la economicidad.

SAAVEDRA MERINO, Karla Alexandra (2011), “Auditoría de Gestión al área Administrativa de la Unión de Cooperativas de transporte en taxis del Azuay (UCTTA)”. (Pág. 205)

La Auditoría de Gestión es un examen detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora del servicio.

1.2. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

GRAFICO 1.1. Categorías Fundamentales



Fuente: Anteproyecto
Elaborado por: La Tesista

1.2.1. *Gestión Administrativa y Financiera*

1.2.1.1. *Gestión.*

STONER, Wankel (2010), define la Gestión “Como todas las actividades de una organización, mediante el cual asegura la obtención de recursos además de desarrollar una estrategia operativa que controle la supervivencia que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento con la

finalidad de obtener eficientes y efectivos resultados a corto, mediano y largo plazo que permita cumplir con la misión, lograr los objetivos y alcanzar la visión de la empresa”. (Pág. 56).

BASTOS, Ana Isabel (2010), denomina Gestión “al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización la misma que abarca una serie de actividades enfocadas en la utilización eficiente de estos recursos en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos”. (Pág. 23).

La Gestión es una parte fundamental que ayuda a cumplir los objetivos mediante estrategias claras que manejan las diferentes personas que laboran dentro de una entidad en las distintas áreas a fin de tomar decisiones futuras.

1.2.1.1.1. Importancia de Gestión.

La Gestión en una empresa es importante porque ayuda a mejorar con el cumplimiento de varios procesos administrativos fundamentales y muy precisos, a través de los cuales es posible convertir los recursos de la empresa en productos y/o servicios, deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos.

1.2.1.1.2. Características de la Gestión.

- ❖ La característica relevante entre la economía, eficiencia, eficacia y equidad de la Gestión es la relación existente entre los recursos (input) y los bienes, servicios y otros resultados (output) de una entidad.
- ❖ Las definiciones de las "E" brindan una impresión de claridad debido a la separación abstracta de valores. Sin embargo en la realidad, puede resultar muy difícil abarcar un valor haciendo abstracción de los otros.

- ❖ Se suele opinar que la eficacia de los programas públicos constituye el centro de la optimización de recursos porque aunque puede haber mérito en lograr los objetivos haciendo un mal trabajo, no hay mérito alguno en hacer un buen trabajo y no lograr los objetivos.
- ❖ Sin lugar a dudas que para fines de medición, es útil distinguir cada una de las “E”. El problema se encuentra cuando al intentar llegar a una opinión global del rendimiento de un programa o dar cuenta de ello, no es posible, ni siquiera útil, proseguir como si los conceptos fueran independientes el uno del otro.

1.2.1.1.3. Objetivos de la Gestión.

- ❖ Garantizar sostenibilidad en el largo plazo asegurando el crecimiento y rentabilidad del negocio.
- ❖ Lograr una alta satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de las especificaciones establecidas y la entrega de los pedidos de forma oportuna.
- ❖ Desarrollar nuevas líneas de negocio.
- ❖ Mejorar el uso racional y eficiente de los recursos en los procesos.
- ❖ Disminuir los niveles de accidentalidad, ausentismo e incapacidad.

1.2.1.1.4. Tipos de Gestión.

Según varios autores tenemos los siguientes tipos de Gestión:

- ❖ **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación difusión y uso de la tecnología.

- ❖ **Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- ❖ **Gestión de Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros, de esta manera, ese conjunto de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- ❖ **Gestión Estratégica:** Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos y asignando recursos para implementar esas políticas y planes.
- ❖ **Gestión Administrativa:** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- ❖ **Gestión Operacional:** Es la que realiza el directivo para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas y la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.
- ❖ **Gestión Gerencial:** Proceso que involucra a la persona para realizar actividades con los mejores resultados, con el propósito de alcanzar determinados objetivos con eficacia y eficiencia, relacionados con el hecho de lograr las metas.
- ❖ **Gestión Financiera:** Es la que está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la

financiación y a la política de los dividendos a fin de tomar las decisiones adecuadas.

- ❖ **Gestión Ambiental:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- ❖ **Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y puesta en práctica de propuestas.

- ❖ **Gestión Pública:** La relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad.

1.2.1.2. Gestión Administrativa

ANZOLA, Servulo; (2012), indica que “Gestión Administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo y alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de personas y cosas mediante el desempeño de labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.” (Pág.70).

TERRY, George. (2009), En su libro “Principios de la Administración” manifiesta que la Administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, está desempeñada para lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos. (Pág. 46).

Para la tesis, Gestión Administrativa es una aplicación de los recursos a disposición mediante un proceso de organización para alcanzar los objetivos deseados de una manera eficaz y eficiente en un tiempo determinado, cumpliendo el proceso administrativo planificar, organizar, ejecutar y controlar.

1.2.1.2.1. Importancia de Gestión Administrativa.

La Gestión Administrativa es importante cuando se trata de empezar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga. Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la Gestión Administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

1.2.1.2.2. Objetivos de Gestión Administrativa.

- ❖ Determinar debilidades de los métodos o procedimientos administrativos.
- ❖ Evaluar la adecuada efectividad de los controles internos.
- ❖ Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la Alta Administración.
- ❖ Detectar las áreas críticas y detectar las medidas para superar la crisis.

1.2.1.2.3. Elementos de la Gestión Administrativa.

La Gestión Administrativa contiene cuatro elementos importantes, sin ellos sería imposible hablar de Gestión Administrativa:

- ❖ **Planeación:** Planificar implica que los gerentes piensas con anticipación en sus metas y acciones, que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.
- ❖ **Organización:** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
- ❖ **Ejecución:** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.
- ❖ **Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro se los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

1.2.1.3. Gestión Financiera

La Gestión Financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de sus activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos que consiste en conseguir, mantener y utilizar dinero y otros instrumentos para generalizar el concepto de Gestión Administrativa y Financiera.

PÉREZ, José Manuel (2009), La Gestión Financiera ayuda a: “La determinación de las necesidades de recursos financieros planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa”. (Pág. 1).

NUÑES, Paulo (2009), “La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la Gestión, hallada en cualquier organización, compartiendo los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.” (Pág. 65).

Para la investigadora la Gestión Financiera es la utilización al máximo de los recursos financieros para poder realizar inversiones y obtener financiamientos y poder cumplir con los administradores, inversionistas, en forma eficiente con el fin de tomar decisiones adecuadas, para maximizar el valor de la empresa.

1.2.1.3.1. Importancia de la Gestión Financiera.

La Gestión Financiera es de gran importancia para la tarea del auditor, en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

1.2.1.3.2. Objetivos de la Gestión Financiera.

- ❖ La maximización de las ventas o de la cuota de mercado.
- ❖ Proporcionar productos y servicios de calidad.
- ❖ La empresa debe estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas.

1.2.1.4. Gestión Administrativa y Financiera

CEPEDA, Gustavo (1970), manifiesta que “La Gestión Financiera Administrativa es: “El conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla las actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Pág. 15).

FORLAN, José Manuel (2009) manifiesta que “La Gestión Financiera hace referencia de forma genérica al “dinero” en sus diversas modalidades”. Si a esta primera idea o aproximativa se añade que es prácticamente el único medio de utilizar

los recursos futuros en el presente a través del crédito se habrán configurado los rasgos fundamentales de esa gestión. (Pág. 125)

Para la tesista la Gestión Administrativa y Financiera analiza de la mejor manera la utilización de los recursos humanos y financieros dentro de cada una de las áreas o departamentos de las empresas con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y tomar decisiones oportunas para el crecimiento de la empresa.

1.2.1.4.1. Importancia de la Gestión Administrativa y Financiera.

La situación real en cuanto a la complejidad e importancia de las actividades Administrativas Financieras, dependen en gran medida del tamaño, tipo de propiedad, actividad económica de la empresa; además se debe tener en cuenta la etapa por la cual se encuentra la empresa, porque no es lo mismo en un proceso de inicio que cuando ya se está en una etapa de crecimiento y expansión empresarial, a medida que las empresas crecen, la Gestión Administrativa Financiera requiere de mayor organización demandando más funcionarios en el área, como: especialista financiero, contador, auditor, tesorero, experto en proyectos y otros, dependiendo de la empresa.

1.2.1.4.2. Elementos Financieros.

- ❖ **Origen.**- Vencimiento del primer capital
- ❖ **Final.**- Vencimiento del primer capital.
- ❖ **Duración.**- Diferencia entre ambos vencimientos
- ❖ **Acreedor.**- Persona que entrega el primer capital y comienza la operación como acreedor.
- ❖ **Deudor.**- Persona que recibe el primer capital y comienza como deudor.
- ❖ **Prestación.**- Conjunto de capitales que forman el compromiso del deudor.

- ❖ **Contraprestación.**- Conjunto de capitales que forman el compromiso del deudor
- ❖ **Ley Financiera.**- Es la expresión matemática pactada previamente que sirve para calcular los capitales, que equilibran la operación financiera.

1.2.2. Compañía

Las compañías son creadas para un fin determinado que se involucren en un sector económico con la finalidad de obtener beneficios, están sujetas a las leyes de la Superintendencia de Compañías.

SARMIENTO, Rubén (2010). Afirma “Es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes o servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad”. (Pág. 4).

Superintendencia de Compañías:

“Compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. En un contrato se rige por las disposiciones de esta ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.”.

Las Compañías son entes económicos con finalidad de lucro unas pequeñas, medianas y grandes que están manejadas para realizar actividades específicas, cumplen con la razón social para las que son creadas, constituidas por capital de socios o accionistas.

1.2.2.1. Importancia de las Compañías

En casi todo el mundo, las empresas privadas son las que impulsan la economía nacional con mayor fuerza, porque aportan para su desarrollo con capitales

generalmente grandes y crecientes, captan tecnología más avanzada que la nacional y la adaptan a sus necesidades, generan empleo cada vez más especializado, producen bienes y servicios siempre mejores y en mayor número, determinan exportaciones de productos cada vez más industrializados, pagan impuestos en cantidades importantes, requieren del Estado efectividad en sus tareas, buscan que la infraestructura sea la adecuada para ampliar sus actividades y exigen que los servicios públicos y privados que se apoyan en ella sean eficientes.

1.2.2.2. Objetivos de las Compañías

Las Compañías cumplen con los siguientes objetivos:

- ❖ Cuantificables.
- ❖ Medibles.
- ❖ Redactados de forma breve, concisa y clara.
- ❖ Alcanzables.
- ❖ Tener un responsable único.
- ❖ Controlados periódicamente.

1.2.2.3. Tipos de Compañías

La Superintendencia de Compañías por la constitución legal y personería jurídica contempla las siguientes:

- ❖ Compañía en nombre colectivo
- ❖ Compañía en comandita simple
- ❖ Compañía en comandita por acciones
- ❖ Compañía de responsabilidad limitada
- ❖ Compañía anónima
- ❖ Compañía de economía mixta
- ❖ Compañía de Transporte

1.2.2.3.1. Compañía en Nombre Colectivo.

Está formada por dos o más socios que realizan el comercio bajo una razón social, los que responden en forma solidaria e ilimitada en caso de quiebra, disolución, o liquidación de la compañía.

Razón social.- Está integrado por el nombre de todos los socios o de algunos de ellos con la agregación de la palabra “y compañía”

Capital social (se rige con el de compañías anónimas)

Dividido en aportaciones siendo, necesario el pago de por lo menos el 50% de del capital suscrito. Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes se dejará constancia de aquello en sus respectivos avalúos.

1.2.2.3.2. Compañía en Comandita Simple.

Está formado por uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otros u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

Razón social.- Corresponde al nombre de uno o varios socios solidariamente responsables, al que se agregará las palabras “compañía en comandita” escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse.

Capital social (se rige con el de Cía. Ltda.) La ley no determina su cuantía

1.2.2.3.3. Compañía en Comandita por Acciones.

Está formado por socios solidariamente responsables y comanditarios

Razón social.- Corresponde al nombre de uno o varios socios solidariamente responsables, seguido de las palabras “compañía en comandita” o su abreviatura.

Capital social (se rige con el de C. A.) La ley no determina su cuantía

1.2.2.3.4. Compañía de Responsabilidad Limitada.

Está formada por un mínimo de tres y máximo de quince socios, al nombre asignado se agregará las palabras “compañía limitada” o sus siglas Cía. Ltda.

Capital social.- Mínimo será de US \$400, dividido en participaciones, siendo necesario el pago de por lo menos el 50% de cada participación, en números o especies, el saldo no mayor a doce meses contados desde la fecha de su constitución.

1.2.2.3.5. Compañía Anónima.

Está formada por lo menos con dos o más accionistas, los que responden hasta por el monto de sus aportaciones (acciones negociables)

Razón social.- Al nombre asignado, se deberá agregar las palabras “compañía anónima” o “sociedad anónima”, o sus respectivas siglas C.A. o S.A.

1.2.2.3.6. Compañía de Economía Mixta.

Está formado por el estado, las municipalidades, los consejos provinciales, y las personas jurídicas de derecho público o las personas jurídicas semipúblicas, podrán participar conjuntamente con el capital privado.

Razón social.-Al nombre asignado, se incluirá las palabras “economía mixta”.

1.2.2.3.7. Compañía de Transporte.

El transporte se utiliza para describir al acto y consecuencia de trasladar algo de un lugar a otro. También permite nombrar a aquellos artilugios o vehículos que sirven para tal efecto, llevando individuos o mercaderías desde un determinado sitio hasta otro.

Transporte Público es el término aplicado al transporte colectivo de pasajeros. A diferencia del transporte privado, los viajeros de transporte público tienen que adaptarse a los horarios y a las rutas que ofrezca el operador. Usualmente los viajeros comparten el medio de transporte y está disponible para el público en general. Incluye diversos medios como autobuses, trolebuses, tranvías, trenes, ferrocarriles suburbanos o ferris. En el transporte interregional también coexiste el transporte aéreo y el tren de alta velocidad. Algunos, como taxis compartidos, organizan su horario según la demanda. Otros servicios no se inician hasta que no se complete el vehículo. En algunas zonas de baja demanda existen servicios de transporte público de puerta a puerta, aunque lo normal es que el usuario no escoja ni la velocidad ni la ruta.

Transporte Privado es el término que comúnmente se utiliza para referirse a los servicios de transporte que no están abiertos o disponibles para el público en general. Técnicamente, el transporte privado se diferencia del transporte público en tres aspectos: Primero, el transporte privado no está sujeto a rutas, es decir, el usuario selecciona el camino que considere más conveniente para llegar a su destino. Segundo, no depende de horarios, a diferencia del transporte público donde el horario del viaje está dispuesto a la disponibilidad de los servicios. Tercero, la velocidad es selección del viajero (dentro de las limitaciones del vehículo, legales y de la infraestructura).

1.2.3. Control Interno

1.2.3.1. Control

STEPHEN, Robbins (2009). Define el Control como "Un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente". (Pág. 55)

JAMES, Stoner (2010). Manifiesta que "El Control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

Para la tesis el Control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa, el control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación. (Pág. 66)

1.2.3.1.1. Importancia del Control.

El Control Interno es de vital importancia dado que contribuye a la seguridad del sistema contable que utilizan las empresas, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros, mide la eficiencia y productividad de las entidades, ayuda a detectar riesgos de pérdida, así como prever las mismas, es importante para la estructura administrativa, ya que, verifica que todas las actividades designadas a los funcionarios se cumplan eficientemente y en lo contable salvaguarda los estados financieros frente a fraudes y estafas que se presenten en el desarrollo de la actividad económica.

1.2.3.1.2. Objetivos del Control.

- ❖ Definir conceptualmente el término control.
- ❖ Estudiar el proceso del control y establecer las características del mismo.
- ❖ Establecer cuáles son las condiciones básicas para el control.
- ❖ Destacar los elementos constitutivos del control.
- ❖ Describir las ventajas y desventajas del control en los diferentes niveles de la organización.
- ❖ Conocer las diferentes herramientas del control.

1.2.3.1.3. Características del Control.

Se reconocen una serie de características generales que debe poseer el control, como:

- ❖ **Integral:** Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- ❖ **Periódico:** Sigue un esquema y una secuencia predeterminedada.
- ❖ **Selectivo:** Debe centrarse solo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- ❖ **Creativo:** Continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.
- ❖ **Efectivo y Eficiente:** Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.
- ❖ **Adecuado:** El control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.
- ❖ **Adaptado:** A la cultura de la empresa y a las personas que conforman parte de ella.
- ❖ **Motivador:** Debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.
- ❖ **Servir de Puente:** Entre la estrategia y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.
- ❖ **Flexible:** Fácilmente modificable con capacidad de cambio.

1.2.3.1.4. Tipos de Control.

- ❖ **Control Previo.-** Intenta prevenir los problemas previstos. Está dirigido hacia el futuro, la clave es emprender una acción administrativa antes de que se presente el problema.
- ❖ **Control Concurrente.-** Se realiza durante la acción, trata de que el administrador pueda corregir los problemas a medida que estos surgen.

- ❖ **Control Posterior.**- Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptables.

1.2.3.1.5. Clases de Control.

Según varios autores las clases de Control varían de acuerdo al área o empresa.

- ❖ **Áreas de Producción:** Es el área de la empresa donde se origina el producto.
 - * Control de Producción
 - * Control de Calidad
 - * Control de Costos
 - * Control de Tiempos de Producción
 - * Control de Operaciones Productivas
 - * Control de Mantenimiento y Conservación
 - * Control de Desperdicios

- ❖ **Área Comercial:** Es el área de la empresa que se encarga de vender los productos o servicios.
 - * Control de Ventas
 - * Control de Publicidad
 - * Control de Costos

- ❖ **Área Financiera:** Es el área de empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, etc.

- * Control de Presupuesto
- * Control de Costos
- * Controles Contables
- * Controles Administrativos.

❖ **Área de Recursos Humanos:** Es el área que administra al personal.

- * Control de Puntualidad (Asistencias, tardanzas, faltas).
- * Control de Salarios
- * Control de Vacaciones

1.2.3.1.6. Clasificación del Control.

❖ **Control Externo:**

Es el conjunto de procedimientos, técnicas o métodos aplicados en una entidad u organismo por la Contraloría General del Estado, con el fin de verificar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normas, políticas y reglamentos respectivos; determinar el grado de efectividad, eficiencia y economía en que han sido utilizados los recursos humanos, materiales y financieros; evaluar el logro de las metas y objetivos programados.

❖ **Control Interno:**

Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos, medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar los recursos; verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa; promover la eficiencia en las operaciones; estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

1.2.3.2. Control Interno

ALTAMIRANO, Marco (2010), manifiesta que “El Control Interno comprende el Plan de Organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas de una entidad, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información Financiera y Administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados”. (Pág. 43).

CLUSHKOV, Benjamín (2009), manifiesta que “El Control Interno es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente” (Pág.8).

La investigadora resume el Control Interno contribuye a la seguridad de la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables, financieros que ayudan a que la organización cumpla con sus objetivos.

1.2.3.2.1. Importancia del Control Interno.

El Control Interno es de vital importancia dado que contribuye a la seguridad del sistema contable que utilizan las empresas, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros, mide la eficiencia y productividad de las entidades, ayuda a detectar riesgos de pérdida, así como prever las mismas, es importante para la estructura administrativa, ya que, verifica que todas las actividades designadas a los funcionarios se cumplan eficientemente y en lo contable salvaguarda los estados financieros frente a fraudes y estafas que se presenten en el desarrollo de la actividad económica.

1.2.3.2.2. Objetivos del Control Interno.

- ❖ Eficiencia y efectividad de las actividades (objetivos de desempeño).
- ❖ Confiabilidad, completitud y oportunidad de la información financiera y directiva (objetivos de información).
- ❖ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento).
- ❖ Operaciones, relacionadas con el uso del efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.

1.2.3.2.3. Características del Control Interno.

- ❖ Un plan de organización que facilite la división adecuada de las responsabilidades y funciones.
- ❖ Un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un Control Contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos.
- ❖ Unas prácticas coherentes que se han de seguir en la realización de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización
- ❖ Un personal de calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde.

1.2.3.2.4. Principios del Control Interno

Los principios de Control Interno son fundamentales para verificar y determinar el cumplimiento adecuado de los procedimientos internos que lleva una institución.

- ❖ **Justificación por escrito de los hechos sujetos a registro.**- Todo hecho relacionado con la explotación de la empresa debe ser objeto de un documento comprobante justificativo establecido por aquel a quien incumbe el hecho.

- ❖ **Registro cronológico de los hechos.**- Los hechos deben ser registrados en las fichas o en los libros de contabilidad, en el riguroso orden cronológico en que sucedieron; lo que implica una relación continua entre los servicios y un registro metódico y rápido.

- ❖ **División del trabajo y mutuo control.**- Cuando una operación dada comprende un cierto número de tareas, cuanto más se hallen repartidas estas entre responsabilidades diferentes, tanto más improbable es el riesgo de fraudes, irregularidades o malversación.

- ❖ **Especialización y control del personal.**- Es absolutamente necesario aplicar reglas estrictas y precisas en la contratación y formación del personal, es necesario que cada uno esté en su puesto, es decir que cumpla sus funciones con competencia, conciencia y rapidez.

1.2.3.2.5. Métodos de Control Interno.

Existen varios métodos de Control Interno los cuales son:

- ❖ Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO).
- ❖ Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)
- ❖ Comité de Criterios de Control de Canadá (COCO).
- ❖ Marco Integrado de Evaluación y Riesgos del Ecuador (CORRE)

❖ ***Informes Según El Informe Coso.***

El Informe COSO (siglas que representan los Organismos Miembros), siendo el título formal del mismo “Control Interno - Sistema Integrado”, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, funciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. El informe COSO, es objetivo real este informe consiste en lograr y brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, para alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información Financiera”.

El informe COSO es la esencia de todos los informes hasta ahora conocidos, puesto que persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas. Describen e impulsan una nueva cultura Administrativa en todo tipo de organizaciones, que ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a escala internacional.

❖ ***Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL).***

Es un modelo basado en estándares de Control Interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los Controles Internos integrados de las organizaciones, desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO). El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) puede enfocarse a escala global y específica. A escala global: hacia los poderes de un Estado, a los sectores importantes de la economía, a las entidades públicas específicas, a las diferentes actividades de las empresas privadas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las municipalidades.

❖ ***Comité de Criterios de Control de Canadá (COCO).***

El modelo COCO fue emitido en 1995 por el Consejo denominado “The Criteria of Control Board” y dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores

Certificados (CICA) a través de un Consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre Control Interno.

Consiste que en lugar de conceptualizar al proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el Control.

❖ *Marco Integrado de Control Interno (CORRE).*

El informe CORRE manifiesta que Se logrará eficiencia y eficacia en la organización si los componentes funcionan de manera integrada en toda la empresa, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño aplicación y actualización en las instituciones públicas y privadas. El informe CORRE está constituido por ocho elementos, los mismos que deben seguir un orden cronológico con el fin de obtener una información razonable, de la empresa y de todos quienes la integran, para que de esta manera se pueda verificar si se está cumpliendo o no con los objetivos previstos a fin de establecer recomendaciones o a su vez emitir un informe favorable.

1.2.3.2.6. Elementos del Control Interno.

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

- ❖ Planeación
- ❖ Organización
- ❖ Procedimientos
- ❖ Personal
- ❖ Autorización
- ❖ Sistema de información

- ❖ **Planeación.**- Primer pasó del proceso administrativo por medio del cual se define un problema y se analizan las experiencias pasadas.
- ❖ **Organización.**- es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas.
- ❖ **Procedimientos.**- Manera de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma con una serie común de pasos.
- ❖ **Personal.**- Personas que trabajan en el mismo lugar u organismo o empresa.
- ❖ **Autorización.**- parte del sistema operativo que protege los recursos del sistema permitiendo que sólo sean usados por aquellos consumidores a los que se les ha concedido autorización para ello.
- ❖ **Sistema de Información.**- Elementos orientados al tratamiento y administración de información y datos, organizados y listos para uso.

1.2.3.2.7. Componentes del Control Interno Según el COSO.

- ❖ Ambiente de Control
 - ❖ Evaluación de Riesgos
 - ❖ Actividades de Control
 - ❖ Información y Comunicación
 - ❖ Vigilancia o Supervisión
- ❖ **Ambiente de Control.**- El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control, de sus empleados. Es el fundamento de todos sus demás componentes del control interno proporcionando, disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control, incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

- ❖ **Evaluación de Riesgos.-** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes internas o externas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con los cambios.

- ❖ **Actividades de Control.-** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

- ❖ **Información y Comunicación.-** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados a cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contiene información operacional, financiera relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con datos internos, sino también con información sobre eventos y actividades externas necesarias para la toma de decisiones.

- ❖ **Vigilancia o Monitoreo.-** Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad de desempeño del sistema en el tiempo, es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de

las operaciones, incluye actividades de administración y supervisión y otras acciones personales para cumplir con sus obligaciones.

❖ **Objetivos COSO I**

- ❖ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Confiabilidad de la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
- ❖ Salvaguarda activos.

❖ **Objetivos COSO II**

- ❖ Estratégicos
- ❖ Operativos
- ❖ Información
- ❖ Cumplimiento

1.2.3.2.8. Herramientas de Evaluación del Control Interno.

Las herramientas de Evaluación del Control Interno son las siguientes:

- ❖ **Integridad y Valores Éticos.**- La máxima autoridad transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados y funcionarios deben captar y entender dicho mensaje. El nivel directivo demostrará continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.
- ❖ **Compromiso de Competencia Profesional.**- La máxima autoridad especificará el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducirá los niveles requeridos en conocimientos y habilidades, para ejecutar los trabajos.

❖ **Comité de Auditoría.**- El comité de auditoría es un componente importante del control interno, tiene como función principal evaluar la gestión institucional, asegurando un control interno eficiente. Los integrantes del comité de auditoría tendrán suficientes conocimientos y experiencia para cumplir en forma eficiente sus funciones.

❖ **La Filosofía de la Entidad y el Estilo de Gestión.**- La filosofía y estilo de gestión suelen tener un efecto importante en la entidad, éstos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos.

Existirá una oportuna interacción entre la alta dirección y las direcciones operativas, en particular cuando se opera en circunscripciones territoriales provinciales.

❖ **Estructura Organizativa.**- La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

❖ **Asignación de Autoridad y Responsabilidad.**- La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

- ❖ **Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos.-** Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes, que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y lograr la consecución de sus objetivos. Existirá idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.

1.2.4. Auditoría

1.2.4.1. Conceptos de Auditoría

BENJAMÍN, Franklin (2009) menciona “La Auditoría puede definirse como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso”. (Pág. 4)

WHINTTINGTON, Pany (2010) define, la “Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo”. (Pág.34)

La tesista, señala que Auditoría es la revisión de los procesos contables, si estos cumplen con las normas establecidas para la preparación y presentación de información contable y es practicada por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

1.2.4.2. Importancia de la Auditoría

La Auditoría en las empresas es muy importante, por cuanto la gerencia sin la práctica no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos como confiables. Es la misma que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa. Una Auditoría además, evalúa el grado de eficiencia-eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas al igual que el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

1.2.4.3. Objetivos de la Auditoría

- ❖ El objetivo de una Auditoría es hacer posible al auditor el expresar una opinión sobre si los Estados Financieros están preparados, de acuerdo a un marco de referencia para reportes financieros identificados a otros criterios. Las fases usadas para expresar la opinión del auditor son “dar un punto de vista verdadero y justo” o “presentar en forma apropiada, en todos los aspectos sustanciales”, que son términos equivalentes.
- ❖ Se analiza que el objetivo de una Auditoría parte de la recopilación, acumulación y valuación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos.
- ❖ Suministrar información objetiva que sirva de base a las entidades de información y clasificación crediticia.
- ❖ Servir de punto de partida en las negociaciones para la compra venta de acciones de una empresa, pues la información auditada, garantiza mayor confiabilidad.
- ❖ Reducir y controlar riesgos accidentales, fraudes y otras actuaciones anormales.
- ❖ Sirve de base objetiva para determinar el gravamen fiscal.

- ❖ Emitir de un diagnóstico sobre un sistema de información empresarial, que permita tomar decisiones sobre el mismo.

1.2.4.4. Características de la Auditoría

- ❖ **Objetiva.**- Porque el auditor revisa hechos reales sustentados en evidencias susceptibles de comprobarse.
- ❖ **Sistemática.**- Porque su ejecución es adecuadamente planeada.
- ❖ **Profesional.**- Porque es ejecutada por auditores o contadores públicos a nivel universitario o equivalentes, que posean capacidad, experiencia y conocimientos en el área de auditoría financiera.
- ❖ **Específica.**- Porque cubre la revisión de las operaciones financieras e incluye evaluaciones, estudios, verificaciones, diagnósticos e investigaciones.
- ❖ **Normativa.**- Ya que verifica que las operaciones reúnan los requisitos de legalidad, veracidad y propiedad, evalúa las operaciones examinadas, comparándolas con indicadores financieros e informa sobre los resultados de la evaluación del control interno.
- ❖ **Decisoria.**- Porque concluye con la emisión de un informe escrito que contiene el dictamen profesional sobre la razonabilidad de la información presentada en los estados financieros, comentarios, conclusiones y recomendaciones, sobre los hallazgos detectados en el transcurso del examen.

1.2.4.5. Alcance de la Auditoría

El Alcance de la Auditoría será en base a la información que se proporcione, ya que para obtener la información se requiere contar con toda la colaboración del personal que labore en ella, para poder emitir un informe se debe obtener evidencias acerca de lo que se va a decir o recomendar para que esta mejore, o con lo que está afectando y debe ser eliminado. Esto lo realizara en base a la información contable, financiera y administrativa; en la utilización, manejo de los diferentes recursos.

1.2.4.6. Tipos de Auditoría

- ❖ **Auditoría Externa.**- Es un examen realizado por organismos independientes de la organización con la finalidad de evaluar la gestión financiera, administrativa, operativa y/o ambiental de la entidad.

- ❖ **Auditoría Interna.**- Es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio. Sus funciones incluyen, examinar, evaluar y monitorear la adecuación y efectividad de los sistemas de control contables e internos.

1.2.4.7. Clasificación de la Auditoría

- ❖ **Auditoría de Gestión.**- Es un examen para evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y planes, así como el uso eficiente de los recursos y la calidad del servicio que presta la entidad.

- ❖ **Auditoría de los Estados Financieros.**- Es un examen efectuado por un profesional independiente que tiene como objetivo expresar una opinión sobre si, los estados financieros de la entidad están preparados y presentados, respecto de todo lo sustancial, de acuerdo al marco de referencia para reportes financieros.

- ❖ **Auditoría Informática y de Sistemas.**- Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones, líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

- ❖ **Auditoría para Fines Especiales.**- Es un examen especial para verificar, estudiar y evaluar aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa y operativa de la entidad.

- ❖ **Auditorías Medioambientales.**- Es un instrumento de gestión que comprende una evaluación sistemática y objetiva de la eficacia del sistema de gestión y procedimientos destinados a la protección del medio ambiente.

- ❖ **Auditoría de Legalidad.**- Este tipo de Auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.)

1.2.5. Auditoría de Gestión

MALDONADO, Milton (2009). “Auditoría de Gestión es un proceso de evaluación que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5 Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un periodo”. (Pág. 30).

YANEL, Blanco (2010). “La Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo o independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”. (Pág. 233).

La Auditoría de Gestión es un paso de evaluación a las actividades de la organización con el fin de alcanzar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía mediante un informe que permita aprovechar las conclusiones y recomendaciones emitidas.

1.2.5.1. Importancia de la Auditoría de Gestión

Por medio de la Auditoría de Gestión, se reflejará el nivel real de la administración y la situación de la empresa; este examen es una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante. Evaluando el desempeño de la organización a través de tres enfoques principales que son Economía, Eficiencia y Eficacia.

1.2.5.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los principales objetivos que se tienen cuando se realiza una Auditoría de Gestión pueden ser los que se indican a continuación:

- ❖ Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han asignado.
- ❖ Determinar si los objetivos y metas propuestas en la entidad han sido logrados.
- ❖ Comparar la adecuada utilización de los recursos de la entidad.
- ❖ Determinar si es adecuada la organización de la entidad.
- ❖ Emitir una opinión sobre la Gestión realizada por una entidad.

1.2.5.3. Características de la Auditoría de Gestión

- ❖ **Sistemática.**- El sistema o procedimiento utilizado por los auditores marcan el resultado y el grado de calidad del trabajo realizado. Un análisis fiable, minucioso, ordenado y planificado.

- ❖ **Independiente.**- El auditor es una persona independiente, y anónima la devenir de la actividad laboral de la empresa. De ahí, que el análisis realizado por el auditor sea totalmente objetivo.

- ❖ **Analiza resultados.**- El especialista analiza cada uno de los departamentos de la empresa y el trabajo realizado por cada uno de los empleados, la utilización de los recursos económicos, técnicos y humanos con los que se cuenta, y si éstos son, eficientes y eficaces, y todo ello, analizando los resultados obtenidos y los objetivos planteados. Además, cuenta con la colaboración y beneplácito de los máximos responsables de la sociedad.

- ❖ **Periódica.**- La auditoría pretende que exista un ajuste entre el sistema de la empresa y la realidad existente. Durante la actividad realizada por la empresa pueden darse circunstancias o comportamientos que necesiten ese reajuste con el paso del tiempo, y para eso están las auditorías. Ya sea por cambios en el sistema donde deba analizarse su efectividad, o aun no existiendo cambios, pueden degradarse o perder su efectividad como consecuencia de la confianza que tiene la empresa en el buen funcionamiento del sistema, por todo ello, es necesario que las auditorías de Gestión sean periódicas.

- ❖ **No se buscan culpables.**- Se trata de analizar y detectar cuáles han sido los errores del pasado para no cometerlos en el futuro. No se buscan culpables, ya que la falta de eficiencia y eficacia proviene del sistema utilizado que deberá ser mejorado para conseguir nuestros objetivos.

1.2.5.4. Elementos de la Auditoría de Gestión

Las 9 “Es” de la Auditoría del Futuro. A pesar que en el curso de la Auditoría de Gestión se hace referencia a las tres primeras. Es que se evaluaban anteriormente: eficiencia, efectividad, economía; actualmente se incorporan ética y ecología. Sin

embargo con un criterio muy optimista cabe señalar que algún día se evaluarán las 9 “Es”.

- ❖ Eficiencia
 - ❖ Eficacia o Efectividad
 - ❖ Economía
 - ❖ Ecología
 - ❖ Ética
 - ❖ Excelencia
 - ❖ Educación
 - ❖ Equidad
 - ❖ Emancipación
-
- ❖ **Eficiencia.**- Definida como el grado (más óptimo posible) en la utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

 - ❖ **Eficacia o Efectividad.**- Que debe establecer como el grado de cumplimiento de metas preestablecidas.
- Con la incorporación de la Planificación Estratégica, la evolución de eficacia contribuye a retroalimentar los sistemas administrativos en el tiempo y el espacio. Permite reforzar las fortalezas y aprovechar las oportunidades de la entidad; y, atenuar las debilidades y amenazas. A su vez coadyuva a solidificar la misión institucional para proyectar su visión de futuro.
- ❖ **Economía.**- trabajar con los mejores y menores costos posibles sin desperdicios innecesarios. Especialmente, en épocas de crisis para empresas y gobiernos con problemas de escasez de recursos y altos costos, es imperioso el ahorro y el uso económico de los bienes.

- ❖ **Ecología.**- A pesar de que la preocupación por el medio ambiente y la depredación de los recursos se dio inicio en Roma en 1972; poco a poco se va desarrollando el control ambiental. Van apareciendo normas ambientales que deben cumplir las entidades públicas y privadas y es función del auditor evaluar su cumplimiento para evitarse problemas. Recuerde quien depreda paga.

- ❖ **Ética.**- Como la corrupción administrativa ha llegado a niveles inconcebibles, la propia sociedad va tomando conciencia de los problemas y dando soluciones de carácter ético.

No solo los códigos de ética de los profesionales están en vigencia y deben cumplirse; sino que los gobiernos coadyuvan con leyes que deben cumplirse.

Si bien es un tema delicado y nuevo el control ético, no es menos cierto que la ética y moral tienen reglas antiguas como la humanidad. Por lo tanto, se requerirá una decisión política de cada entidad para evaluar la ética e informar con el mayor cuidado sobre este delicado campo.

Se sugiere consultar el informe COSO donde hay una buena orientación para que el auditor pueda evaluar el componente de ética.

- ❖ **Excelencia.**- Los avanzados sistemas de Control de Calidad o Calidad Total, tienen como meta de producir artículos con cero defectos.

Toda obra humana es perfectible y por ello el auditor con sus informes debe proponer recomendaciones para mejoras reales y potenciales.

Es una equivocación creer que el departamento de Auditoría Interna debe desaparecer porque la entidad entra en un sistema de calidad total.

Sin pretender llegar a la perfección, una entidad puede llegar a la excelencia y en ese plano el auditor puede contribuir positivamente con su informe.

- ❖ **Educación.**- La administración del futuro gravitará alrededor de los recursos humanos.

Los viejos paradigmas que la capacitación es una pérdida de tiempo y dinero cambian por el de inversión y desarrollo institucional. Mientras en nuestros países se planifican 40 horas de capacitación muchos otros invierten 200 horas anuales como mínimo.

Por lo tanto, al evaluar el delicado sistema de recursos humanos, es de suma importancia para la entidad el evaluar la capacitación y desarrollo profesional como parte del permanente proceso de educación del ser humano.

- ❖ **Equidad.**- El proceso de desarrollo sostenible contenido en el informe Brunhland considera tres vertientes principales:

“Crecimiento Económico
Justicia (Equidad) social y
Equilibrio ecológico”.

El criterio de equidad se asocia con el de ética; prueba de ello es el concepto de una empresa francesa que en una carta de compromiso, su ética se formula en el respecto equilibrado de los seis asociados principales que son: Empresa, cliente, proveedores, accionistas, asalariados y el estado.

- ❖ **Emancipación.**- Si bien la libertad política de nuestros países se dio el siglo pasado, lamentablemente no se ha dado una emancipación económica y de pensamiento.

1.2.5.5. Alcance de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

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

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

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

1.2.5.6. Metodología de la Auditoría de Gestión

La Metodología de la Auditoría es:

- ❖ Planificación
- ❖ Ejecución
- ❖ Informe
- ❖ Comunicación de Resultados
- ❖ Seguimiento

Por otra parte, cabe señalar que los límites de cada etapa no son tajantes ni excluyentes, pudiéndose realizar las modificaciones que se consideren necesarias según surja de la ejecución de los procedimientos a ser aplicados en el desarrollo de la tarea de Auditoría.

Fase I. Planificación

La planificación es la primera fase del proceso de la Auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios. El proceso de la planificación permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para examinar los distintos componentes de la entidad auditada. La planificación de una auditoría comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

❖ Objetivo de la Planificación

El objetivo principal de la planificación consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.

❖ Fases de la Planificación

La planificación de cada Auditoría se divide en tres fases, denominadas:

❖ *Planificación Preliminar*

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continua con la aplicación de un programa general de Auditoría y culmina con la emisión de un reporte para el conocimiento del jefe de Auditoría, tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades, las condiciones existentes para ejecutar la Auditoría.

En la fase de planificación, se analizará algunos temas aplicables a la Auditoría en su conjunto, tales como: las relaciones existentes entre el cliente y la organización auditada; el trabajo de Auditoría en el ámbito de los informes, el conocimiento de la explotación u organización que se audita, el ambiente de control y las políticas contables utilizadas.

❖ *Planificación Estratégica*

Es un proceso que permite visualizar, el futuro de las instituciones, que se deriva de su misión, visión, de sus orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar las estrategias a utilizar para asegurar su logro.

❖ *Planificación Específica*

La Planificación Específica es aquella que detalla los procedimientos a seguirse para el análisis de cada una de las cuentas a ser examinadas. Durante la Planificación Específica se seleccionan los componentes a ser examinados, los procedimientos a ser aplicados y el alcance del trabajo. La Planificación Específica incluye la evaluación del Control Interno de manera global a través de los elementos: ambiente de control, sistemas de registro e información y en forma específica mediante los programas o cuestionarios específicos sobre los procedimientos de control de los componentes determinados al concluir la planificación preliminar. Cumple con el objetivo

fundamental de diseñar una estrategia de trabajo a la medida de las necesidades de la organización.

Se deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica:

- ❖ Considerar el objetivo general de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- ❖ Obtener información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- ❖ Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.
- ❖ Determinación de la Importancia, Significativa y Riesgo

❖ **Riesgo de Auditoría**

“Se puede definir al riesgo de Auditoría como: el peligro que asume el auditor al no observar la existencia de defectos importantes en la información, que presentan los Estados Financieros emitiendo, por lo tanto, un informe erróneo”.

En Auditoría el riesgo surge principalmente porque, la evidencia de Auditoría no puede ser concluyente al 100%, o no se puede llevar a cabo el examen de la totalidad de la información disponible por problemas de tiempo, costos onerosos, el costo-beneficio sería inaplicable por la cantidad de horas de profesionales a utilizar.

El riesgo de Auditoría está definido por:

$$R.A. = \text{Riesgo Inherente} * \text{Riesgo de Control} * \text{Riesgo de Detección}$$

- ❖ **Riesgo Inherente.**- Representa la posibilidad de que tanto las transacciones o los saldos de los Estados Financieros puedan incluir afirmaciones equivocadas

derivadas de la propia complejidad relativa a su captación y registro adecuados.

❖ **Riesgo de Control.**- Representa la posibilidad de que existiendo una afirmación errónea, el grupo de control del sistema no lo observe o bien que, habiéndolo detectado, el grupo de trabajo no adopte las medidas correctivas necesarias para que los errores no se reiteren.

❖ **Riesgo de Detección.**- Representa el riesgo en el que los procedimientos de auditoría no permitan detectar una afirmación errónea.

Este riesgo puede dividirse, adicionalmente en:

Riesgo de otros procedimientos de Auditoría no estadísticos (generalmente bajo la forma de procedimientos analíticos sustantivos)

Riesgo de los procedimientos de Auditoría estadísticos (también conocido como riesgo beta o de aceptación incorrecta)

Se puede controlar el Riesgo de Auditoría variando la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría aunque, no obstante, se debe reconocer que un mayor trabajo de Auditoría no necesariamente siempre reduce el riesgo de un error o irregularidad significativa a un nivel adecuadamente bajo, desde el punto de vista de la planificación, en la estratégica se debe considerar el Riesgo de Auditoría identificando los factores de riesgo inherentes a las actividades de la institución bajo Auditoría.

❖ ***Programas de Auditoría***

El Programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación, este debe tener un contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

En la preparación del programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- ❖ Las Normas de Auditoría.
- ❖ Las Técnicas de Auditoría.
- ❖ Las experiencias anteriores.
- ❖ Los levantamientos iniciales.
- ❖ Las experiencias de terceros.

Un programa no debe ser rígido, a lo contrario este debe ser flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la Auditoría que se está practicando.

La aplicación de uno u otro programa debe obedecer a las características del trabajo a efectuarse, a la forma de organización de la Sociedad de Auditoría que la va realizar, a los procedimientos de supervisión que tiene establecido la Sociedad Auditora, y las políticas generales de la propia Sociedad.

❖ Responsabilidad del Programa de Auditoría.

La elaboración del Programa de Auditoría es responsabilidad del supervisor, del auditor jefe de equipo y eventualmente por los miembros del grupo con experiencia, en este último caso será revisado por el jefe de equipo. El programa será formulado en el campo a base de la información previa obtenida en:

- ❖ Archivo Permanente y Corriente
- ❖ Planificación Preliminar
- ❖ Planificación Específica
- ❖ Demás datos disponibles.

Fase II. Ejecución

La Fase de Ejecución se inicia con la aplicación de los programas específicos producidos en la fase anterior, continúa con la obtención de información, la verificación de los resultados financieros, la identificación de los hallazgos y las conclusiones por componentes importantes y la comunicación a la administración de la entidad para resolver los problemas, promover la eficiencia y la efectividad en sus operaciones.

En general las decisiones de planificación se basan en:

- ❖ Conocimiento de las actividades sustantivas y adjetivas.
- ❖ Evaluación de los riesgos inherentes y de control.
- ❖ Evaluación de los componentes y de las operaciones significativas.
- ❖ Expectativas sobre la naturaleza y calidad de la evidencia que se obtendrá mediante los procedimientos individuales que se apliquen.

❖ Papeles de Trabajo

Son cédulas y documentos elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen.

Son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, en que se fundamenta el Contador Público, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado.

Constituyen un medio de enlace entre los Registros de Contabilidad de la Empresa que se examina y los informes que proporciona el Auditor.

❖ *Forma y Contenido de los Papeles de Trabajo*

El auditor deberá preparar papeles de trabajo que sean suficientemente completos y detallados para proveer una comprensión global de la Auditoría.

❖ *Contenido de los Papeles de Trabajo*

Los Papeles de Trabajo regularmente incluyen:

- ❖ Información referente a la estructura organizacional de la entidad.
- ❖ Estratos o copia de documentos legales importantes, convenios, y minutas.
- ❖ Información con respecto a la industria, entorno económico y entorno legislativo dentro de los que opera la entidad.
- ❖ Evidencia del proceso de planificación incluyendo Programas de Auditoría y cualquier cambio al respecto.
- ❖ Evidencia de evaluaciones de los riesgos inherentes, de control y cualquier revisión al respecto.
- ❖ Análisis de transacciones y balances.
- ❖ Evidencia de que el trabajo realizado por los auxiliares fue supervisado y revisado.
- ❖ Una indicación sobre quién efectuó los procedimientos de Auditoría y cuándo fueron realizados.
- ❖ Conclusiones a las que llegó el auditor con respecto a aspectos importantes de la Auditoría, incluyendo cómo se resolvieron los asuntos excepcionales o inusuales, si los hay, revelados por los procedimientos del auditor.
- ❖ Dictamen o informe del auditor.

Los Papeles de Trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el Auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- ❖ Las informaciones y hechos concretos,
- ❖ El alcance del trabajo efectuado,
- ❖ Las fuentes de la información obtenida,
- ❖ Las conclusiones a que llegó.

❖ **Archivo Permanente**

El objetivo principal de preparar y mantener un archivo permanente, es el de disponer de la información que se necesita en forma continua, omitiendo reproducir esta información cada año. El Archivo Permanente debe contener toda aquella información que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo período. Este archivo debe suministrar al equipo de Auditoría la mayor parte de la información sobre el negocio del cliente para llevar a cabo una Auditoría eficaz y objetiva.

❖ **Archivo Corriente**

Este archivo recoge todos los Papeles de Trabajo relacionados con la Auditoría específica de un período.

❖ ***Marcas de Auditoría***

Las marcas de Auditoría son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una Auditoría.

❖ ***Objetivos de las Marcas de Auditoría***

Entre los objetivos principales de las marcas de Auditoría tenemos:

- ❖ Dejar constancia del trabajo realizado.

- ❖ Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
- ❖ Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.
- ❖ Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la Auditoría.
- ❖ Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices, deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra.
- ❖ El primer papel de trabajo del archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las Marcas de Auditoría e Índices de Referencia
- ❖ Para facilitar su localización, los Papeles de Trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se los necesite.
- ❖ El orden que se les da en el expediente es el mismo que presentan las cuentas en el Estado Financiero, se usan para este objeto, números, letras o la combinación de ambos como lo observaremos en la práctica.

❖ **Parámetros e Indicadores de Control de Gestión**

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las

necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso que se han alcanzado.

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- ❖ **Indicadores cuantitativos.**- Que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- ❖ **Indicadores cualitativos.**- Que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

- ❖ **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.**- Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

- ❖ **Indicadores estructurales.**- La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:
 - ❖ Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
 - ❖ Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
 - ❖ Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

- ❖ **Indicadores de recursos.**- Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:
 - ❖ Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
 - ❖ Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
 - ❖ Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
 - ❖ Recaudación y administración de la cartera.
 - ❖ Administración de los recursos logísticos.

- ❖ **Indicadores de proceso.**- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:
 - ❖ Extensión y etapas de los procesos administrativos.
 - ❖ Extensión y etapas de la planeación.

- ❖ Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- ❖ Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

- ❖ **Indicadores de personal.**- Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:
 - ❖ Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
 - ❖ Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
 - ❖ Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
 - ❖ Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

- ❖ **Indicadores Interfásicos.** - Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:
 - ❖ Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
 - ❖ La demanda y oferta en el tiempo.
 - ❖ Satisfacción permanente de los usuarios.
 - ❖ Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
 - ❖ Número de quejas, atención y corrección.

- ❖ *Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión*

El uso de indicadores en la Auditoría, permite medir:

- ❖ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos

- ❖ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- ❖ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

Fase III. El Informe.

Es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de una auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones

❖ Importancia del Informe

En la práctica profesional el Informe es fundamental, ya que frecuentemente es lo único que el público ve del trabajo del Contador Público y Auditor, el mismo que sirve para la toma de decisiones administrativas, financieras y operativas del negocio.

Para estar en condiciones de dar este Informe de una manera objetiva y con características profesionales, el Contador Público y Auditor necesita obtener una serie de conocimientos e informaciones sobre los impuestos, leyes y reglamentos a los que está sujeto la entidad auditada y sobre la empresa a que se refiere; dicho informe no puede emitirse sin que el contador público haya obtenido con certeza razonable.

❖ Clases de Informes

❖ Informe General:

- ❖ **Responsable:** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- ❖ **Introducción:** Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la Auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.
- ❖ **Antecedentes:** Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.
- ❖ **Técnicas Empleadas:** Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.
- ❖ **Diagnóstico:** Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.
- ❖ **Propuesta:** Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
- ❖ **Estrategia de implementación:** Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.
- ❖ **Seguimiento:** Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
- ❖ **Conclusiones y recomendaciones:** Síntesis de los logros obtenidos problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.
- ❖ **Apéndices o anexos:** Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

❖ **Informe Ejecutivo:**

❖ **Responsable.**

❖ **Periodo de revisión:** Lapso que comprendió la auditoria.

❖ **Objetivos:** Propósitos que se pretenden obtener con la auditoria.

❖ **Alcance:** Profundidad con la que se audito la organización.

❖ **Metodología:** Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoria.

❖ **Síntesis:** Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.

❖ **Conclusiones:** Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

❖ **Informe de aspectos relevantes:**

Mediante este informe se puede analizar y evaluar.

❖ Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoria.

❖ Si se presentaron observaciones relevantes.

❖ Si la auditoria está en proceso, se reprogramo o se replanteo.

❖ Las horas hombre que realmente se utilizaron.

❖ Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.

❖ Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando presentes las siguientes características:

❖ Inconsistencia en la cadena de valor de la organización.

❖ Inobservancia del marco normativo aplicable.

❖ Incumplimiento de las expectativas de los clientes y/o usuarios.

❖ Deficiencia en el servicio de los proveedores.

- ❖ Falta de información del desempeño de competidores.
- ❖ Pérdida de oportunidades de negocio.
- ❖ Baja rentabilidad y productividad.
- ❖ Existencia de una cultura organizacional débil.
- ❖ Necesidad de adecuar y/o actualizar los sistemas.
- ❖ Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
- ❖ Potencial de innovación desaprovechado.
- ❖ Urgencia de replantear los procesos centrales.
- ❖ Necesidad de re direccionar el enfoque estratégico.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede presentarse acompañado de un ejemplar del informe general o ejecutivo.

❖ **Requisitos y Cualidades del Informe**

En la preparación y presentación del Informe de Auditoría, se deben considerar los elementos y características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas.

A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia

- ❖ Concisión
- ❖ Precisión y Razonabilidad
- ❖ Respaldo Adecuado
- ❖ Objetividad
- ❖ Oportunidad.

❖ **Conclusiones y Recomendaciones**

Las conclusiones deben reflejar las consecuencias más importantes de la investigación y las recomendaciones, en un estudio de investigación están dirigidas a proporcionar sugerencias a la luz de los resultados.

- ❖ **Conclusiones.**- son juicios profesionales del auditor basado en los hallazgos luego de evaluar los atributos y obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo auditado.
- ❖ **Recomendaciones.**- Son sugerencias claras, sencillas, positivas y constructivas formuladas por los auditores que permiten a las autoridades de la entidad auditada, mejorar las operaciones o actividades, con la finalidad de conseguir una mayor, efectividad y eficacia, en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

- ❖ **Precauciones Básicas.**- La exactitud y el examen de los Informes de Auditoría una vez redactados y listos para ser distribuidos, exigen un cuidadoso procedimiento de CONTROL DE CALIDAD que elimine errores y fallos de cualquier clase y evite apresuramientos e improvisaciones.
 - ❖ Revisar cifras y datos detenidamente.
 - ❖ Corregir estilo y eliminación de faltas de ortografía, de impresión, etc.
 - ❖ Leerlo por auditores que no hayan intervenido en la Auditoría.
 - ❖ Comprobar la pertinencia de las opiniones y recomendaciones.
 - ❖ Verificar su fundamentación documental y racional.

- ❖ **Detalles a Tener en Cuenta**
 - ❖ Presentación impecable.
 - ❖ Redacción correcta.
 - ❖ Fácil lectura y manejo.
 - ❖ Breve y medular.

- ❖ **Presentación Impecable.**- Formato estándar, titulado, referenciado, limpio, sin correcciones ni faltas o errores de impresión o de ortografía que serían imperdonables.

El destinatario del Informe asociará la calidad del Informe con la calidad de la Auditoría. Los errores que se le “escapen” al Auditor darán lugar a pensar otros descuidos durante el transcurso de la Auditoría.

El responsable último del Informe es siempre el directivo superior de Auditoría. Para éste es obligatorio dar lectura completa y detenida del Informe. Con su firma asume la responsabilidad total del contenido del Informe.

- ❖ **Redacción Correcta.**- La redacción debe ser clara y culta a la vez, sin términos repetitivos, evitar frases hechas. Debe transmitirse al lector lo que realmente se quiere y hay que decirlo sin posibles confusiones o malas interpretaciones.

Evitar frases atribuibles a otras profesiones que puedan dar lugar a problemas legales; ejemplo: “Se ha comprobado fehacientemente”.

La finalidad del Informe es que se cumplan sus recomendaciones.

- ❖ **Breve y Medular.**- Se debe procurar que los Informes sean lo más breve, cortos y reducidos que sea posible, para lo cual el Informe no debe incluir información confusa, larga, tediosa y documentación como prueba. Dichas pruebas se deben mantener en el soporte o archivo del Informe junto con los correspondientes PT (papeles de trabajo).

❖ **Tipos de Informes**

- ❖ **Informe Largo.**- Es el Informe Profesional
- ❖ **Informe Corto.**- Cuando no existe Información Relevante
- ❖ **Informe Examen Especial.**- Este Informe es cuando existe una Responsabilidad Penal.

Los Informes del auditor serán de carácter confidencial, dichos juicios y comentarios solo se lo harán a los jueces competentes, y directorios de la empresa; esto forma parte de la ética profesional del auditor, ya que estos pueden afectar a los intereses de la misma.

Los Informes finales de Auditoría deberán ser claros nítidos, concisos, caracterizándose por su objetividad, mostrando lo más sobresaliente, real, de forma ecuánime, utilizando concordancia, sencillez, claridad en oraciones y palabras expresadas en los resultados del examen, las mismas que estarán respaldadas por documentos que demuestren la infracción.

Los Informes estarán dirigidos en original y copia a la Junta General de Accionistas, Gerente General; los mismos que estarán firmados y respaldados por el Jefe de Auditoría Interna, además se deberá incluir en el acta, la sección y discusión del borrador del informe con el gerente y personal responsable.

❖ **Objetivo del Informe de Auditoría**

El Informe de Auditoría tiene como objetivo expresar una opinión técnica de los hallazgos en los aspectos significativos o importantes, sobre si éstas muestran la imagen fiel de la realidad de la empresa, así como de los recursos obtenidos y aplicados durante el ejercicio.

❖ **Características del Informe de Auditoría:**

- ❖ Es un documento mercantil o público.
- ❖ Muestra el alcance del trabajo.
- ❖ Contiene la opinión del auditor.
- ❖ Se realiza conforme a un marco legal.

Fase IV Comunicación de Resultados.

Esta es la fase final referente a la aplicación de la Auditoría la misma que constituye la emisión del informe final, el mismo que revela las deficiencias y hallazgos encontrados.

Las actividades que se desarrollan en esta fase son:

- ❖ Redacción del informe de Auditoría.
- ❖ Comunicación de los resultados, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión sea discutido en una reunión con los responsables de la gestión, para perfeccionar los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- ❖ Informe de Auditoría síntesis del informe.

Fase V Seguimiento.

Esta fase se relaciona con la aplicación de las recomendaciones, es decir, los auditores que realizan la Auditoría deben realizar el seguimiento correspondiente en beneficio de la entidad y con el propósito de comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

HGM ASOCIADOS S.A., es una compañía, ecuatoriana que mantiene su actividad económica desde el 2002 sirviendo a la provincia de pichincha en el transporte de carga pesada, servicio puerta a puerta. El Señor Rodrigo Guzmán en el año 2005 gana contrato de exclusividad con la Lechera Andina S.A. teniendo la obligación de presentar la documentación de la compañía debidamente constituida, busca socios para salir adelante con este proyecto y mediante resolución número sc.ij.djc.q.08.cero cero novecientos noventa y cuatro del señor director del departamento jurídico de compañías, subrogante el 02 de marzo del 2008 bajo el número 842 del registro mercantil, tomo 142, queda debidamente inscrita y constituida formada por siete socios incluido el señor Guzmán y su esposa la señora Rosales.

Así inicia sus actividades como compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A, en la actualidad opera con siete vehículos de propiedad de cada accionista, continua con el servicio de transporte para la Lechera Andina S.A., su meta es alcanzar mercados internacionales.

La compañía trabaja con la finalidad de alcanzar el liderazgo en muchas otras empresas y busca la excelencia de su servicio en el mercado competitivo para poder adquirir infraestructura propia y brindar mayor comodidad a los clientes y a todo el personal que de una u otra manera ayuda que la compañía siga creciendo.

2.2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.2.1. Tipo de Investigación

2.2.1.1. Investigación Descriptiva

Consiste fundamentalmente en ver la situación real indicando los rasgos más peculiares del manejo de los recursos de la compañía llegando a conocer actitudes, actividades objetivos y procesos.

2.2.2. Métodos

Dentro de la presente investigación se aplicó los siguientes métodos:

2.2.2.1. Método Inductivo: Este se lo utilizó al momento de realizar el estudio pertinente a la compañía, por medio de la observación, para así poder estudiar cada uno de los componentes con los que cuenta la compañía, por lo tanto se partió del estudio general a través del análisis externo.

2.2.2.2. Método Deductivo: La aplicación de este método permitió tener contacto directo con las actividades de los componentes, además de aplicar los respectivos instrumentos de investigación, para realizar la Auditoría de Gestión.

2.2.2.3. Método Analítico: Este método permitió revisar ordenadamente cada una de las áreas que conforman la compañía, en donde amerite el análisis del autor.

2.2.2.4. Método Sintético Este método permite resumir la información por medio de los archivos armados con la documentación requerida por el auditor, el cual es el respaldo del examen, los que permitirán sustentar la opinión, en base a los procesos realizados y marcados.

2.2.2.5. Método Estadístico: El presente método permitió la tabulación de los resultados de la investigación, los cuales se encuentran representados mediante gráficos de pastel, finalmente se procedió al análisis e interpretación de los mismos.

2.2.3. Técnicas

2.2.3.1. Encuesta.- La encuesta se aplicó a los clientes de la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A , como La Lechera Andina S.A, cliente exclusivo y a nueve clientes más significativos con los que la compañía labora en forma firme con la finalidad de conocer si el servicio que brinda la compañía satisface las necesidades de los mismos.

2.2.3.2. Entrevista.- La entrevista fue aplicada al Gerente General de la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., de esta manera se pudo conocer la situación más enfocada a la realidad de la compañía y si se mide el grado de eficiencia, eficacia y economía del servicio brindado.

2.2.3.3. Observación.- Esta técnica de investigación se utilizó al momento de visitar la compañía HGM ASOCIADOS S.A., lo que permitió observar de manera directa los procesos de las actividades, el espacio físico, tecnológico y los hallazgos.

2.2.4. Fuentes de Información

En el presente trabajo investigativo se utiliza fuentes de información primaria y fuente de información secundaria las cuales se detallan a continuación:

2.2.4.1. Fuentes de Información Primaria.- Se conoce a los datos que se consigue directamente de los involucrados, los que vienen a ser en esta Auditoría los integrantes de la compañía HGM ASOCIADOS S.A., que se dedican al transporte de carga pesada servicio puerta a puerta, quien va influenciar directamente en la investigación ya que su información es necesaria para realizar un correcto estudio, por esta razón el investigador debe recolectar la información por medio de la técnica investigativa que en este caso será la encuesta y entrevista.

2.2.4.2. Fuentes de Información Secundaria.- Las fuentes secundarias son recopilaciones o referencias estadísticas realizadas o preparadas que ya fueron realizadas de ante mano, tales como: libros, revistas, páginas web, las cuales se encuentran debidamente analizadas y comentadas.

2.3. ANÁLISIS SITUACIONAL

La Compañía HGM ASOCIADOS S.A., al momento posee 7 unidades propias y 25 subcontratadas, con los que ofrece servicio de transporte de carga pesada a La Lechera Andina S.A., siendo esta el cliente exclusivo de la compañía con rutas a Guayaquil, Cuenca, Manta, Babahoyo, entre otras dándose a conocer por su excelente servicio.

2.3.1. Análisis Interno

Cada uno de los departamentos maneja internamente sus actividades de acuerdo a los recursos disponibles, lo que permite definir adecuadamente los componentes, a

determinar, factores que incidan de manera positiva y negativa, aprovechando lo positivo y eliminando factores negativos tomando correctivos ante los mismos.

Con respecto al análisis interno de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A., se realizará un análisis que permita conocer el funcionamiento de la compañía y detectar aspectos críticos en el desarrollo normal de las actividades.

TABLA 2.1.
Componentes sujetos de Estudio

Departamento	Área	Actividades
Administrativo	Logística	Adquisición y Documentación *Requerimientos, adquisición, entrega de bienes y/o servicios. * Recepción de cotizaciones. *Selección y evaluación de proveedores. *Documentación.
	Talento Humano	Selección e Inducción del Personal *Selección, Inducción, Capacitación del personal *Nómina * Rol de pagos
Financiero	Contabilidad	Facturación y recaudación *Facturación *Registros Contables *Recaudación * Estados Financieros Impuestos *Retenciones y Declaraciones

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.

Elaborado por: La Tesista

2.3.2. Análisis Externo

Para cualquier empresa es indispensable conocer el ambiente externo ya que permite evaluar las amenazas y oportunidades ya que son factores que no pueden ser controlados.

La compañía HGM ASOCIADOS S.A., debe analizar detectar y evaluar los factores externos ya que no dependen de la compañía está fuera del alcance para controlarlos, debe estar preparada para enfrentar amenazas y utilizar oportunidades.

Dentro de estos factores podemos reconocer a las influencias macroeconómicas y microeconómicas.

Factor Microeconómico

Clientes

HGM ASOCIADOS S.A. mantiene una cartera de aproximadamente 100 clientes, a quienes brinda servicio de transporte de carga pesada puerta a puerta, con diferentes unidades de acuerdo a los requerimientos de los clientes entre lo que ofrecen son unidades como: niñeras, cama baja, furgón, plataforma entre otros.

De los cuales esta investigación está desarrollada con el cliente exclusivo y nueve clientes más significativos con los que la compañía labora en forma firme. La cartera de clientes restante no es tomada en cuenta ya que son eventuales no son constantes por el nivel de carga o necesidad que el cliente tenga.

Los Precios

Los precios del transporte en el pasado se determinaba por diferentes factores como: distancia, accesibilidad, estado de carreteras, peligro, etc, en la actualidad los precios junto con el servicio son factores determinantes para los clientes por la competencia leal que existe en el gremio.

La evolución o subida del precio del combustible, lubricantes y neumáticos son elementos que inciden en el alza de los precios, se origina una afectación a las fuentes de trabajo e impiden el flujo de recursos financieros a la economía de las empresas que se dedican a esta actividad, HGM ASOCIADOS S.A., maneja los precios de acuerdo a las rutas cumpliendo las necesidades de sus clientes.

Factores Macroeconómicos

Son aquellos factores del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrolla la compañía de transporte pesado aunque no tiene influencia directa con ella, permiten tener una idea clara de cómo se desenvuelve la situación política, económica, legal, social y tecnológica del país.

Factor Político.

El Factor Político no tendrá incidencia alguna dentro de la compañía HGM ASOCIADOS S.A., transporte de carga pesada, siempre y cuando actúe respetando las leyes y disposiciones generales emitidas por las autoridades pertinentes y respetando disposiciones de la FENATRAPE.

Factor Económico

Se analiza la evolución de los principales indicadores económicos del país, las principales tendencias económicas para determinar los factores de gastos de los consumidores, y de esta manera observar si puede ser una oportunidad o amenaza para la organización.

Entre los principales indicadores económicos tenemos: la inflación, las tasas de interés, los créditos.

- ❖ **Inflación.-** La inflación es un proceso en el cual el dinero pierde su valor y el nivel de los precios aumenta. Al incrementarse los precios de los insumos como llantas, aceite, combustible, etc., la demanda puede afectarse en cuestión costos, lo cual representaría una amenaza para la compañía.

- ❖ **Tasas De Interés.-** La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero, al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.
En este Gobierno el transporte ha sido uno de los beneficiarios al obtener créditos para renovar las unidades mediante el “plan renova”, con interés mucho más bajos que las instituciones financieras.

- ❖ **Créditos.-** Las compañías de transporte de carga pesada se ha visto favorecida al poder renovar su parque automotor por las facilidades brindadas por la CFN para el financiamiento de unidades nuevas que favorece al mejoramiento del servicio que ofrecen.

❖ **Factor Tecnológico**

La Compañía HGM ASOCIADOS S.A., ha hecho uso de estos sistemas tecnológicos para mejorar su servicio y mantener un sistema de control sobre sus unidades, las mismas que se menciona a continuación:

- ❖ *Sistemas Satelitales.*- Dentro de este sistema se tiene alternativas como SHERLOC, HUNTER que todas las unidades para obtener carga de la compañía debe presentar su respectivo contrato del servicio. Como complemento se ha instalado un sistema de control de las unidades que permita conocer la ubicación, control de velocidad, al representar una seguridad para el cliente este paga un costo incluido en cada flete.
- ❖ *Sistema de Comunicación.*- La compañía ha establecido un sistema de control interno con frecuencia a nivel nacional con el cliente preferencial por la necesidad que ha presentado de mantenerse en constante comunicación, para conocer coordenadas de las unidades, los despachos, cambios de rutas y demás información importante que sea de interés tanto para la compañía como para el cliente.

Factor Legal

Toda la inestabilidad política y económica de nuestro país ha dado lugar a la creación de compañías de transporte de carga pesada denominadas fantasmas, desaparecen en un corto tiempo, por la competencia ileal que existe al ofrecer sus servicios a bajo costo afectando a la competencia. Por los antecedentes expuestos las compañías de transporte de carga pesada, deberán cumplir con el marco legal exigido por los entes de control, y obtener los respectivos permisos de operaciones

HGM ASOCIADOS S.A., está bajo el control y regulación de los siguientes organismos:

- ❖ Superintendencia de Compañías
- ❖ Servicio de Rentas Internas SRI
- ❖ Agencia Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- ❖ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS
- ❖ Ministerio de Relaciones Laborales
- ❖ **Leyes que Regulan la Compañía**
 - ❖ Ley de Compañías
 - ❖ Ley de Transporte Terrestre y Tránsito
 - ❖ Ley de Seguridad Vial
 - ❖ Ley del Código Tributario
 - ❖ Ley del Seguro Social
 - ❖ Ley del Medio Ambiente
 - ❖ Ordenanzas Municipales
 - ❖ Reglamento de comprobantes de venta y retenciones en la fuente
 - ❖ Código de Trabajo

Factor Social

Se examina el crecimiento de la población, que es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura (mejoramiento vial, construcción de nuevas carreteras), recursos (combustible, lubricantes, neumáticos), y empleo.

❖ *La Competencia*

Para el sector del transporte de carga pesada la competencia ha disminuido notablemente por los controles y las exigencias de las nuevas leyes al no poder funcionar como personas naturales, y formar de manera legal una compañía con todas las exigencias y normativas establecidas por las entidades de control.

HGM ASOCIADOS S.A., no posee competencia dentro del mercado fuerte que se desarrolla, ya que se ha establecido un contrato de exclusividad con el cliente LA LECHERA ANDINA S.A., teniendo de esta manera seguridad y estabilidad en la obtención del trabajo, evitando que el cliente prescinda de sus servicios y se genere competencia. Lo mismo sucede con las nueve empresas que todo el tiempo poseen carga para despachar.

2.4. F.O.D.A.

2.4.1. Análisis de la Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta en la que se analiza los puntos fuertes y débiles de la organización en relación a las oportunidades y amenazas del entorno con el fin de clarificar las condiciones dentro de la cual opera la compañía para ver si se llevan a cabo los objetivos, metas y retos que se haya planteado. Al realizar el análisis de la matriz F.O.D.A., de la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., se determinó que cuenta con varias fortalezas y oportunidades que ayudan a mejorar sus actividades, mientras que las amenazas y debilidades desfavorecen el desarrollo oportuno de la empresa para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

2.4.2. Diagnóstico FODA

TABLA 2.2.
FODA

Ambiente Interno	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Permiso de operaciones permanente y renovable. * Contrato de exclusividad. * Personal especializado. * Unidades de transporte desde el 2010 en adelante. * Servicio puerta a puerta. * Programa de transporte para que llegue justo a tiempo lo que ayuda a incurrir en menos costos. 	<ul style="list-style-type: none"> * No disponer de infraestructura propia. * Sub contratar unidades. * Daños no previstos en la carretera. * Falta de programas de capacitación.
Ambiente Externo	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Crédito para incremento de unidades. * Competir en nuevos mercados o segmentos. * Diversidad de clientes. * Incremento de sucursales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cambio de políticas de Gobierno de turno. * Asalto en las carreteras. * Inconveniente por cambios climáticos. * Paralizaciones, huelgas.

Fuente: Anteproyecto de Tesis
Elaborado por: La Tesista

2.5. UNIDAD DE ESTUDIO

2.5.1. Población

El problema se desenvuelve en un universo reducido, razón por la cual no es necesaria la extracción de una muestra la cual se detalla a continuación:

TABLA 2.3. Población

N°	INVOLUCRADOS	POBLACIÓN
1	Gerente General	1
2	Presidente	1
3	Jefes de Departamentos	2
3	Contabilidad	2
4	Talento Humano	2
5	Logística	2
6	Clientes	10
	TOTAL	20

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.

Elaborado por: La Tesista

2.5.2. Procedimiento y análisis de la información

Para realizar el procesamiento de la información lo primero que se realizó es la aplicación de las encuestas a los clientes y trabajadores de HGM ASOCIADOS S.A., a fin de obtener la información del servicio brindado, si es eficiente y eficaz, y posterior proceder a la representación gráfica, finalmente tenemos el análisis e interpretación de las encuestas la cual nos da una visión general de cómo se maneja la compañía, y las alternativas de solución.

2.6. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.6.1. Entrevista Aplicada al Gerente General de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A.

Nombre del Entrevistado : Sr. Alonso Rodrigo Guzmán Hernández
Cargo del Entrevistado : Gerente General
Entrevistador : Adriana Chicaiza
Lugar : Conj. San Francisco Oficinas de la Compañía
Tiempo estimado : 30 minutos
Objetivo de la entrevista : Conocer directamente de la Gerencia los componentes de la compañía para ser sometidos a la Auditoría de Gestión, recopilar información que nos oriente a los puntos de mayor relevancia.

1. ¿Cuál es la estructura jerárquica de la compañía?

La Compañía está formada por siete accionistas, el Presidente y accionista la Sra. Alexandra Rosales y quien les habla accionista y Gerente General Rodrigo Guzmán. La compañía está compuesta por dos departamentos Administrativo y Financiero y dentro de los cuales se maneja las áreas (Logística y Talento Humano) y (Contabilidad), dentro de estos trabajan 10 personas las cuales tratamos de cumplir con responsabilidad y comprometidos a efectuar las metas para sacar adelante a la compañía.

2. ¿Los empleados de la Compañía conocen los objetivos, la misión y la visión de HGM ASOCIADOS S.A.?

Cada trabajador al momento de ingresar a formar parte de la nómina de la compañía se le presenta a sus compañeros en un recorrido corto por las instalaciones de la compañía. Buscando por medio de la inducción, realizado por el jefe de Talento

Humano, dar a conocer al trabajador cada uno de estos detalles, con la finalidad de que se familiarice con la institución, desarrollando así de la mejor manera las funciones asignadas.

3. ¿Considera usted que al cumplir los objetivos la compañía alcanza la eficiencia, eficacia y economía?

La compañía reúne una serie de elementos para alcanzar la eficiencia, eficacia y economía, no creo que solo se trate de cumplir objetivos, es un conjunto de argumentos entre los cuales podemos mencionar la maximización de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros y de esta manera la compañía trabaja en función de oportunidades y fortalezas que es un todo para que la compañía salga adelante.

4. Usted como Gerente ¿Cómo ve el futuro de la Compañía?

Al pasar muchas dificultades en el pasado, hoy al ser una compañía competitiva en el mercado y contar con un contrato de una empresa aquí en la provincia, le brinda estabilidad laboral por lo que la compañía cuenta con muchas metas de crecimiento.

5. ¿La Compañía cuenta con organigrama funcional, estructural, flujo gramas de procesos y manuales de funciones?

La composición jerárquica de la compañía nos ha permitido elaborar un organigrama estructural, pero carece de organigrama funcional, flujo grama de procesos de cada departamento que nos indique cada paso para cumplir con una actividad y el manual de funciones que algún día se utilizó hoy en día se encuentra obsoleto por la falta de uso.

6. ¿Cómo se realiza el control de las actividades en la compañía?

Mediante el control por parte de cada Jefe de Departamento, quien emite un informe de cada novedad presentada en el desarrollo de las actividades en cada área y en los subprocesos.

7. El personal recibe capacitación permanente de acuerdo a las actividades

La Compañía busca personal con perfil específico para cada cargo, al momento de contratarles se examina detenidamente la carpeta que cuenta con seminarios, cursos, capacitaciones y eso a la compañía es un gasto menos por lo que busca capacitar en forma general a la gente de la compañía en cosas elementales como reformas, cambios en las leyes.

8. ¿Los directivos de la Compañía y la Junta de accionistas en base a que toman las decisiones?

Las decisiones son tomadas de acuerdo a resultados del trabajo de los departamentos, falencias que se presente en los procesos y en base a la aceptación y satisfacción de los clientes.

9. ¿La compañía ha realizado algún tipo de Auditoría? ¿Le gustaría que se someta algún tipo de Auditoría en especial?

La compañía nunca ha sido ente auditado.

Si es una buena oportunidad si se presentara a mí me gustaría en aspectos generales puede también ser financiera, pero lo importante primero sería determinar si los objetivos y las metas de la compañía son las correctas para seguir creciendo en un nivel competitivo.

10. ¿Cómo Gerente le gustaría tomar decisiones mediante un control minucioso que le permita cumplir objetivos y medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de la compañía? Mediante una Auditoría de Gestión

Si, Sería muy buena alternativa, para un administrador lo más relevante es que la entidad crezca y siempre alcance los mejores indicadores, permitiendo siempre estar a la altura de la competencia y superarle y que mejor mediante un examen que nos ayude a conocer de mejor manera nuestra compañía HGM ASOCIADOS S.A.

2.6.1.1. Análisis de la Entrevista Aplicada al Gerente General de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A

Mediante la entrevista realizada al Señor Gerente de la compañía manifiesta que la compañía necesita ser evaluada el Control Interno, que ayude a la administración y mejore la eficiencia mediante las conclusiones y recomendaciones.

Manifiesta que la compañía es una entidad obligada a llevar contabilidad y dicha responsabilidad no se le puede dejar aislada, Al utilizar la Auditoría de Gestión como un medio para el análisis y no dejar de lado sus estados financieros está muy interesada en el desarrollo de la auditoría con la finalidad de tomar decisiones que le ayuden al crecimiento de la compañía.

Por otra parte, las autoridades de la entidad afirman que no han recibido un informe del cumplimiento de metas y objetivos, lo que da lugar a dudas sobre este proceso.

En lo que se refiere a capacitaciones asegura que el personal de planta contratado cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las actividades asignadas dentro de la entidad con la finalidad de aumentar la eficiencia, aumentar ingresos y reducir costos y simplificar tareas.

El Gerente lo que busca es alcanzar la eficiencia, eficacia y economía, mediante actividades realizadas con responsabilidad cumpliendo procesos sin descuidar tiempos, y recursos que afecten al desempeño y crecimiento de la compañía.

2.7. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

2.7.1. Encuestas Aplicadas en la Compañía HGM ASOCIADOS S.A., a los Trabajadores

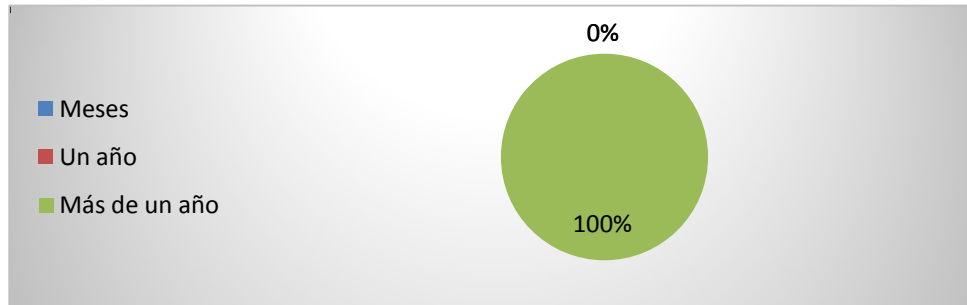
1. ¿Qué tiempo labora usted en la compañía?

TABLA 2.4.
Información Laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mese	0	0%
Un año	0	0%
Más de un año	10	100%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.1.
Información Laboral



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación:

Del 100% que representan los 10 trabajadores encuestados de la Compañía el 100% corroboran trabajar más de un año en la compañía.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que el 100% de los trabajadores laboran más de un año dándole a la compañía mayor estabilidad laboral ayudando así al desempeño de la compañía.

2. ¿Conoce los objetivos de la institución y de su departamento?

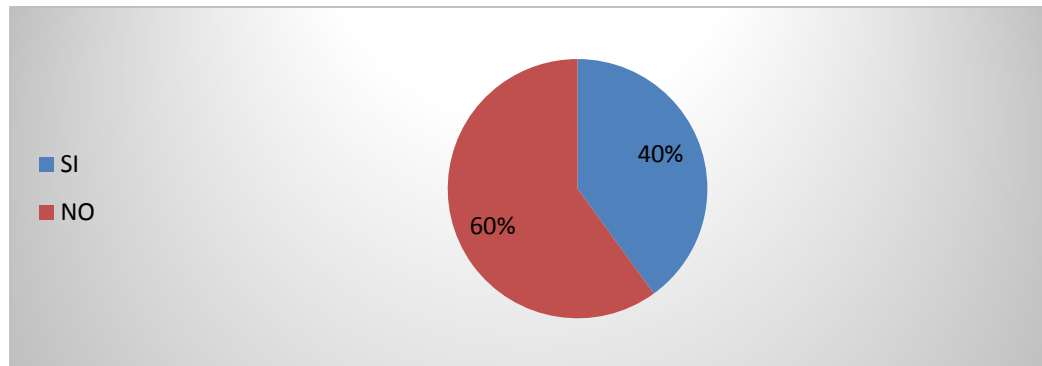
TABLA 2.5.
Objetivo de la Institución y Departamento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.

Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.2.
Objetivo de la Institución y departamento



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.

Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores de los departamentos Administrativo y Financiero, los 6 constituyen el 60% de empleados manifiestan que no conocen los objetivos instituciones ni del departamento, mientras que el 40% que constituyen 4 trabajadores mencionan que si conocen los objetivos de la empresa y de su departamento.

Los resultados obtenidos nos dan referencia que si los trabajadores no conocen los objetivos que persigue la compañía muy difícil seria cumplirlos al 100%, y ocasiona una deficiencia en el servicio.

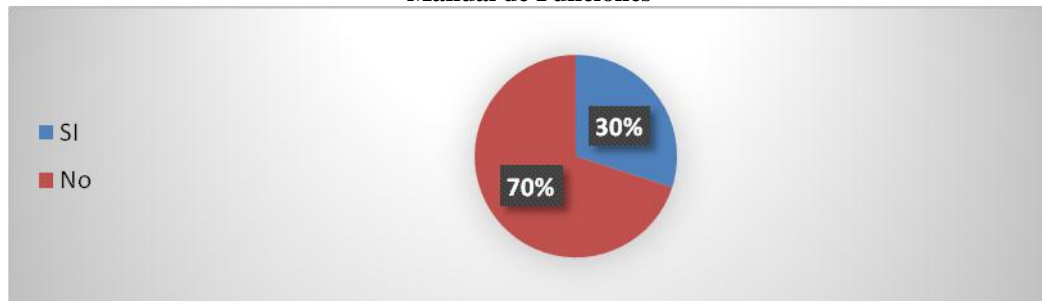
3. ¿Existe un manual de funciones que regule el desempeño laboral de los empleados de los departamentos?

TABLA 2.6.
Manual de Funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.3.
Manual de Funciones



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

De los 10 empleados encuestados representando el 100%, el 30% que representan 3 trabajadores conocen la existencia de un manual de funciones en desuso y el 70% que son 7 empleados desconocen de la existencia de un manual de funciones.

De los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que si existe un manual de funciones donde se solventa las actividades asignadas a cada departamento, pero no se da uso, causando ineficiencia en el cumplimiento de las actividades al no tener definidas las funciones.

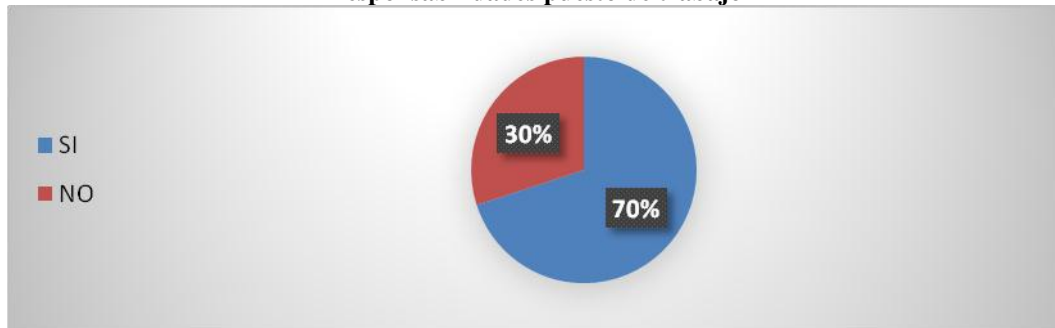
4. ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo?

TABLA 2.7.
Responsabilidades del puesto de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.4.
Responsabilidades puesto de trabajo



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores de los departamentos Administrativo y Financiero, los 7 empleados manifiestan conocer la responsabilidad de las actividades que se encuentran a su cargo; mientras que los 3 empleados manifiestan que sus actividades no se encuentran previamente planificadas.

El programa de trabajo que existente no se ha realizado de acuerdo a las necesidades de cada área, uno de los aspectos que inciden en la planificación de las actividades de los empleados, es que el supervisor de área no realiza su trabajo que es supervisar las actividades previas a una buena planificación.

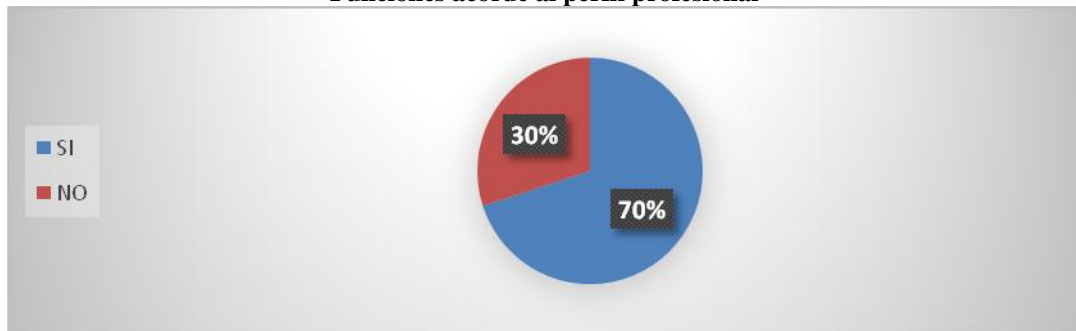
5. *¿Las funciones que usted desempeña van acorde a su perfil profesional?*

TABLA 2.8.
Funciones acorde al perfil profesional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.5.
Funciones acorde al perfil profesional



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados de la Compañía el 70% manifiesta que su trabajo si es acorde al perfil profesional y el 30% no lo es.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que más de la mitad de los empleados están sujetos a obligaciones con conocimiento lo que nos da una pauta que la compañía carece de una buena planificación de actividades para explotar el potencial de los recursos que tiene la compañía.

6. ¿Ha recibido programas de capacitación acorde al cargo que desempeña?

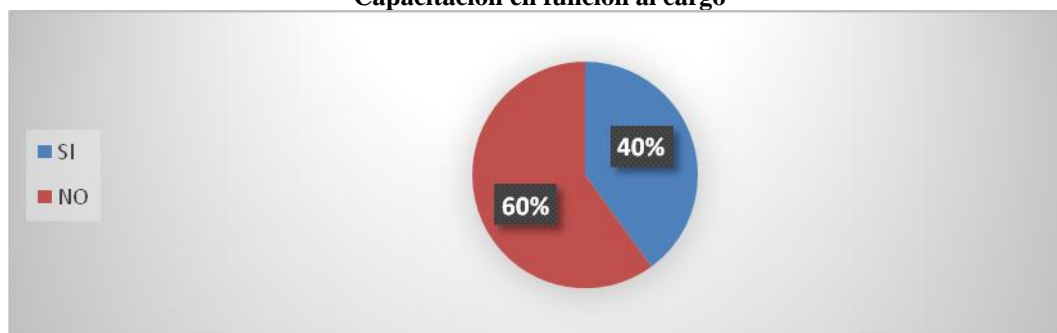
TABLA 2.9.
Capacitación en función al cargo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.

Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.6.
Capacitación en función al cargo



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.

Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

Del 100% de los empleados de la Compañía el 40% recibe capacitaciones pero no acorde al cargo sino en forma general y son dos al año, el 60% manifiesta no ser capacitado.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que la compañía es ineficiente al momento de capacitar a los trabajadores ya que no lo hace de acuerdo a las funciones que desempeña, lo hace por cumplir un programa establecido pero no reformado.

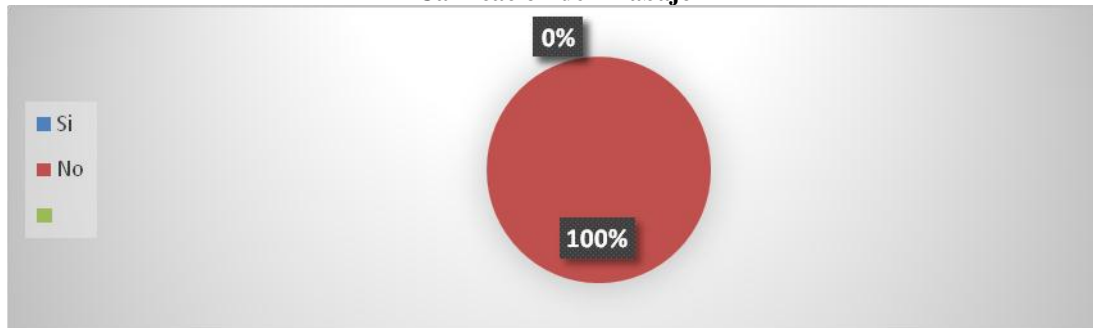
7. *¿Alguna vez su trabajo ha sido calificado en términos de eficiencia y eficacia, en función de cumplir los objetivos a nivel de departamento?*

TABLA 2.10.
Calificación del Trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	10	100%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.7.
Calificación del Trabajo



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores de los departamentos Administrativo y Financiero, manifiestan no ser sujetos de evaluación, solo controles por cada jefe.

Mediante este resultado podemos comprobar que es indispensable la Aplicación de una Auditoría de Gestión que nos permita conocer la eficiencia y eficacia en que se desarrollan las actividades de la compañía para ofrecer un servicio de calidad.

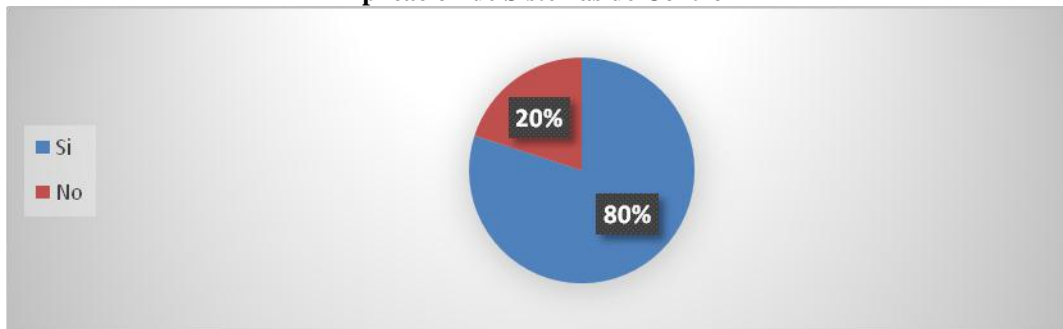
8. ¿La labor que usted realiza es controlada frecuentemente?

TABLA 2.11.
Aplicación de Sistemas de Control

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.8.
Aplicación de Sistemas de Control



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores de los departamentos, los 80% constituidos por 8 trabajadores manifiestan que el sistema de control es en base a resultados obtenidos y el 20% constituido por 2 empleados mencionan que no son controladas las actividades.

Mediante la aplicación del control interno conoceremos un sustento más preciso de cómo están siendo evaluadas las funciones de cada trabajador para dar resultados satisfactorios.

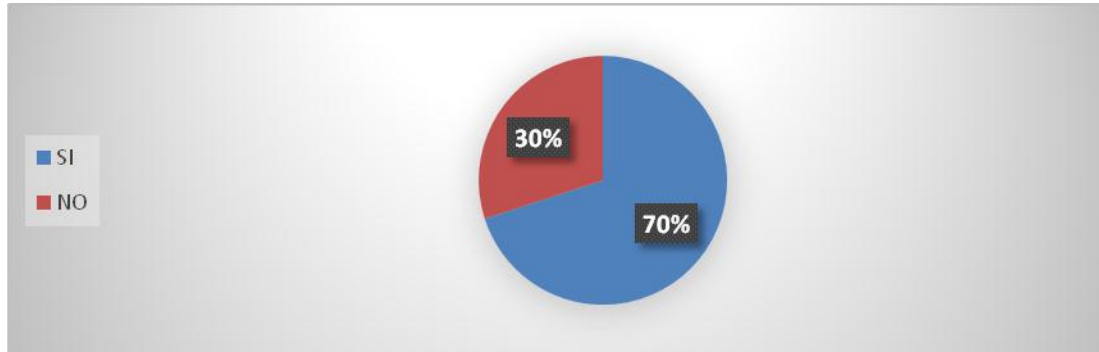
9. ¿Existe coordinación de los trabajos realizados entre los funcionarios del departamento?

TABLA 2.12.
Coordinación de labores con funcionarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.9.
Coordinación de labores con funcionarios



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

De 10 trabajadores que representa el 100% de la población encuestada, el 70% que representa a 7 personas mencionan que si existe coordinación de funciones, y el 30% que representa a 3 empleados, indican no conocer la coordinación de funciones.

Los empleados dan a conocer que las responsabilidades que se les asigna se encuentran establecidas en base al reglamento interno de la compañía pero consideran importante mantenerlos al tanto de los posibles cambios que pueden suscitarse, y que se los tome en cuenta para las modificaciones que se pueden presentar.

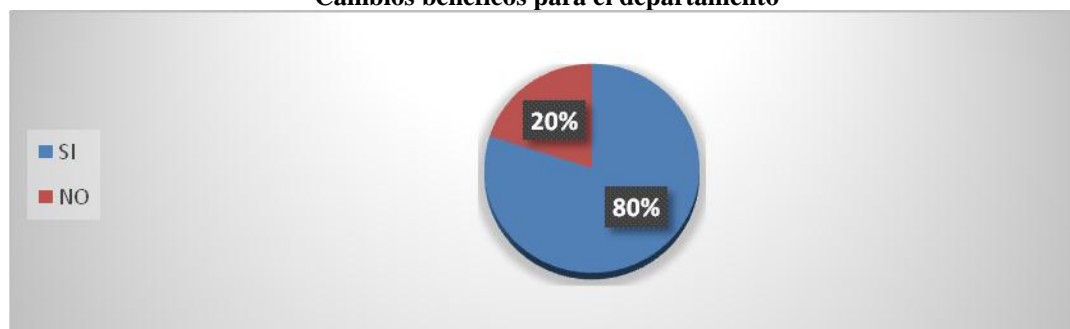
10. ¿Usted estaría de acuerdo con cambios propuestos en el departamento para su mejor funcionamiento?

TABLA 2.13.
Cambios benéficos para el departamento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.10.
Cambios benéficos para el departamento



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada que representa a 10 trabajadores, el 80% representada por 8 trabajadores mencionan que si es necesario cambios dentro del departamento y el 20% que son 2 trabajadores mencionan que no es necesario.

La aplicación de una Auditoría de Gestión en las diferentes áreas, sería una muy buena opción, ya que por medio de ella se puede corregir y mejorar el ámbito laboral así como también conocer de ciertos campos que permitan efectuar correctamente los objetivos planteados.

2.7.2. Encuestas Aplicadas en la Compañía HGM ASOCIADOS S.A., a los Clientes

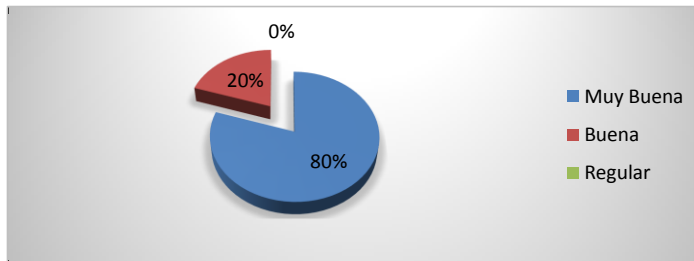
1. La calidad del servicio que brinda HGMASOCIADOS S.A. es

TABLA 2.14.
Calidad del Servicio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	80	80%
Buena	2	20%
Regular	0	0%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.11.
Calidad del Servicio



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

Como resultado de las encuestas ejecutadas el 80% de los clientes expresaron que la calidad del servicio que brinda HGMASOCIADOS S.A., a los clientes es muy buena y el 20% manifiesta que es buena por alguna irregularidad ocurrida pero solucionada.

Los clientes de la Compañía se encuentran satisfechos al utilizar los servicios ofrecidos ya que son accesibles a cambios y con personal calificado.

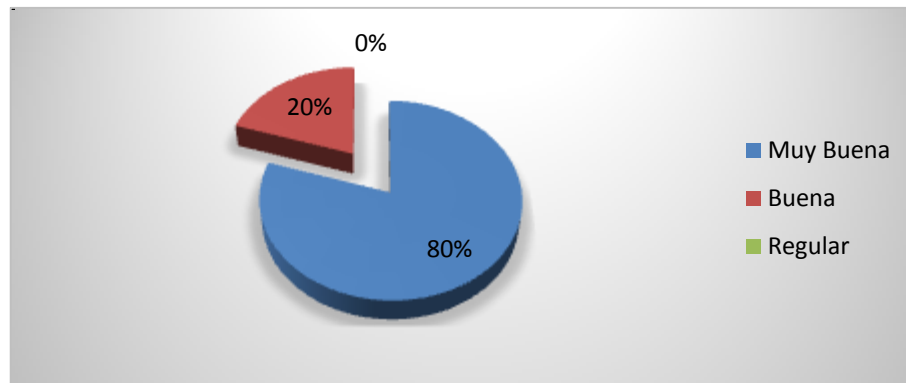
2. La actitud profesional en el desempeño de las funciones es

TABLA 2.15.
Desempeño de Funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	8	80%
Buena	2	20%
Regular	0	0%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.12.
Desempeño de Funciones



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación:

Del 100% de clientes encuestados el 80% manifiestan que mantienen la actitud del personal al momento de ser atendidos es muy buena y el 20% están inconformes.

Los clientes prefieren utilizar los servicios de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A. porque sus precios son convenientes, en relación a la competencia.

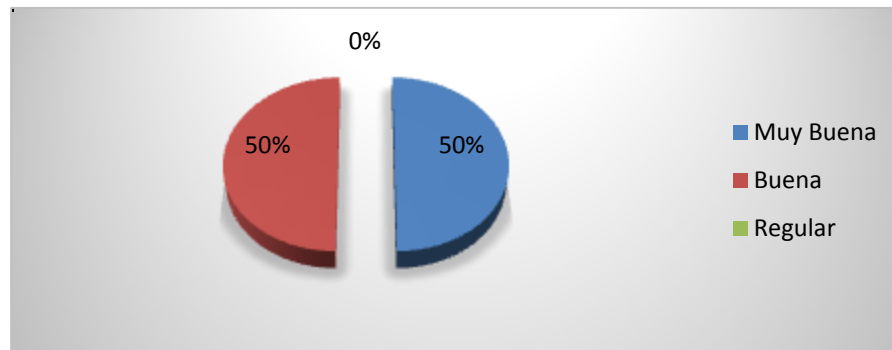
3. La efectividad del personal en cuanto al servicio es

TABLA 2.16.
Atención a los Clientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	5	50%
Buena	5	50%
Regular	0	0%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.13.
Atención a los Clientes



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación:

Del 100% de las encuestas realizadas concuerdan que la atención a los clientes está aún por mejorar ya que esta en un punto neutro que no es ni aceptable ni inaceptable.

El mayor problema encontramos en el departamento de talento humano al no capacitar a los empleados y nos ser incentivados de alguna manera la compañía debe buscar un incentivo económico que ayude por un lado pero no afecte por otro.

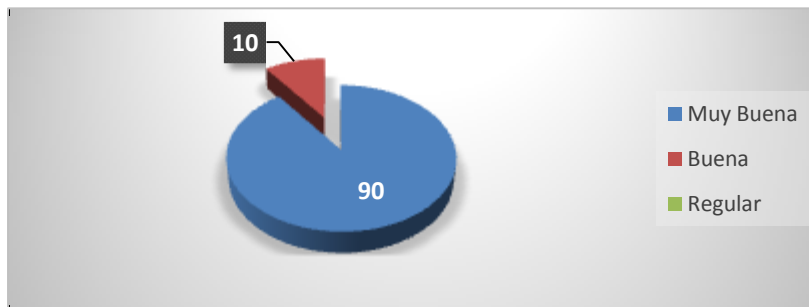
4. La confiabilidad de la compañía, seguridad y transparencia brindada por la institución es:

TABLA 2.17.
Confianza de la Compañía

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	9	90%
Buena	1	10%
Regular	0	0%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.14.
Confianza de la Compañía



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

De los clientes encuestados el 90% indican que la confiabilidad de la compañía es muy buena y el 10% manifiesta que es buena, La compañía al utilizar tecnología de punta que ayude a controlar las unidades en tiempo, espacio, ubicación y sobre todo velocidad evita accidentes lo que le da mayor credibilidad a la compañía al momento de ofrecer su servicio.

5. *¿Cree usted que el personal de la compañía debe capacitarse para su mejor desempeño?*

TABLA 2.18.
Capacitación al Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.

Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.15.
Capacitación al personal



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.

Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

De una manera clara todos los clientes coinciden que deben ser capacitados para dar mejor servicio, mayor rendimiento y esto representa gasto pero por otro lado la compañía gana al ofrecer un servicio de calidad con personal capacitado que les ayude a resolver sus necesidades.

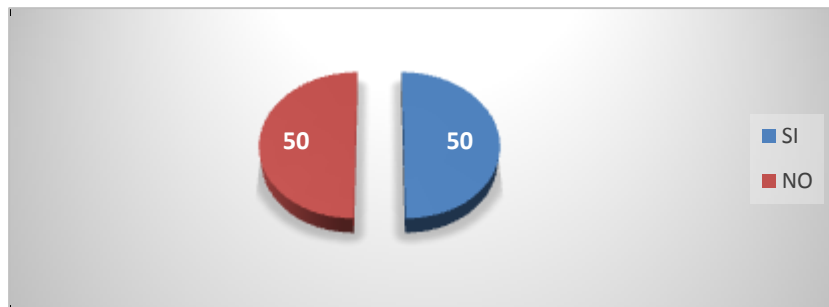
6. ¿Cree usted que la infraestructura es adecuada para la actividad que realiza la compañía?

TABLA 2.19.
Infraestructura de la Compañía

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	50%
NO	5	50%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.16.
Infraestructura de la Compañía



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 50% manifiestan que la infraestructura es adecuada y el 50% indica que no ya que como son clientes antiguos no ven mayor crecimiento en cuanto a infraestructura.

La compañía está trabajando porque uno de los objetivos a corto plazo es obtener una infraestructura propia en donde puedan incluso incluir los parqueaderos y bodegas para las unidades si lo requiriera el cliente.

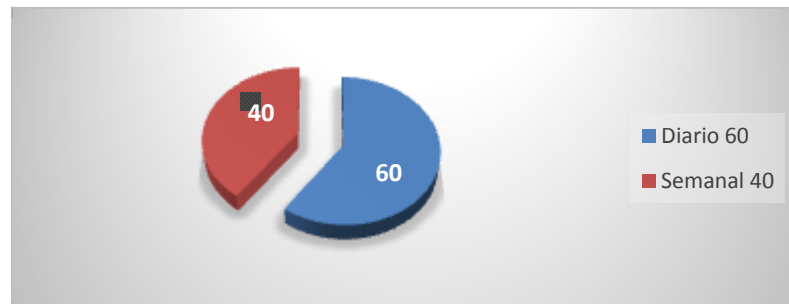
7. ¿Con qué frecuencia requiere los servicios de la compañía?

TABLA 2.20.
Frecuencia del Servicio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diario	6	20%
Semana	4	40%
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Otros	0	0%
Total	10	100%

Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

GRAFICO 2.17.
Frecuencia del servicio



Fuente: HGM ASOCIADOS S.A.
Elaborado Por: La Tesista

Análisis e Interpretación

El trabajo investigativo está plasmado con clientes significativos para la compañía por lo que del 100% clientes 60% son los que requieren transporte en forma diaria aproximadamente un promedio de 5 unidades para despachar por día y el otro 40% en forma semanal ya que su carga prefieren enviar en convoy, caravana.

2.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el análisis e interpretación de los resultados de la entrevista, aplicada al representante legal y las encuestas aplicadas a los empleados y clientes, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

2.8.1. Conclusiones

- ❖ En base a las encuestas aplicadas a los clientes y trabajadores de la compañía HGM ASOCIADOS S.A., se concluye que la compañía no evalúa de una forma correcta las actividades asignadas a los trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de excelencia, que cubra las expectativas del cliente.
- ❖ Algunas de las actividades no son evaluadas, el programa de capacitación no está acorde a las necesidades de la compañía, no se maneja los recursos a fin de minimizar costos y tiempo y ofrecer un servicio eficiente y eficaz.
- ❖ Existen problemas en el Departamento de Talento Humano, existe manual de funciones que no se utiliza lo que ocasiona demora en los procesos para cumplir con las actividades programadas, las capacitaciones no son acorde a las necesidades de los departamentos, no existe motivación, incentivos tampoco se reconoce su trabajo con el pago de horas extras.

2.8.3. Recomendaciones

- ❖ Se recomienda que la compañía mediante la aplicación de los indicadores financieros evalúe la eficiencia, eficacia y efectividad, de las actividades desarrolladas con el fin de brindar al cliente un servicio de calidad con personal altamente capacitado y cumpliendo los estándares de calidad.

- ❖ Es necesario que los servicios que brinda la compañía cumplan eficientemente y eficazmente a fin de aplicar los recursos, herramientas que garanticen resultados favorables en los procesos de las actividades ayudando a la compañía a ser más competitiva.

- ❖ Es necesario efectuar una Auditoría de Gestión en los departamentos Administrativo y Financiero a fin de evaluar los procedimientos de cada una de las áreas de la compañía HGM ASOCIADOS S.A., con la finalidad de conocer cuáles son las inconformidades con relación al grado de eficiencia, efectividad que ayuden a tomar acciones correctivas en lo referente a la calidad del servicio ayudando a la compañía a mejorar en el manejo y control de los recursos que dispone la misma.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA, HGM ASOCIADOS S.A., UBICADO EN LA PARROQUIA GUAJALO DEL CANTON QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AL PERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”

3.1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa pública o privada necesita conocer el nivel de eficiencia y eficacia de las actividades, para determinar el cumplimiento de políticas y procedimientos, además la utilización adecuada de los recursos en forma eficiente y eficaz. Es muy importante la aplicación de una Auditoria de Gestión ya que mediante los resultados que arroje este examen los administradores de la compañía están en condiciones de tomar decisiones las mismas que encaminen al cumplimiento de los objetivos y metas planificadas.

HGM ASOCIADOS S.A., es una compañía dedicada al transporte de carga pesada la cual se esfuerza en mejorar la calidad de su servicio satisfaciendo las necesidades de los clientes. La compañía tiene como finalidad administrar y organizar en forma eficiente y eficaz los recursos materiales, económicos y humanos para alcanzar las metas de crecimiento.

HGM ASOCIADOS S.A., con motivo de evaluar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la compañía ha aplicado una Auditoría de Gestión, además descubrir deficiencias administrativas que impiden el normal desenvolvimiento de las actividades en los diferentes departamentos, con la finalidad de presentar las conclusiones y recomendaciones que permitan determinar las áreas críticas a través del Informe de Auditoría.

3.2. JUSTIFICACIÓN

La compañía no cuenta con historial alguno de Auditorías de Gestión en los departamentos de la compañía, por lo que se torna difícil descubrir los problemas que se encuentren en los componentes de análisis.

La Auditoría de Gestión ayuda a mejorar la efectividad y eficacia de las operaciones realizadas en los diferentes departamentos, determinando y corrigiendo a tiempo los posibles problemas que se detectan en la compañía.

La aplicación de la Auditoría permite a las compañías de transporte de carga pesada revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se aplican en el proceso administrativo y financiero están bajo las políticas establecidas y se está cumpliendo con todo lo planificado.

Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión en la Compañía HGM ASOCIADOS S.A., servicio de transporte de carga pesada, se realizará un análisis de cada una de las actividades que se desarrollan en las áreas para conocer el nivel de eficiencia, eficacia y economía con que se administra los recursos disponibles y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

3.3. OBJETIVOS

Para el desarrollo de la investigación se plantearon los siguientes objetivos:

3.3.1. Objetivo General

Aplicar una Auditoría de Gestión en la Compañía HGM ASOCIADOS S.A., transporte de carga pesada, a los departamentos Administrativo y Financiero con el propósito de determinar si las actividades y los recursos disponibles de la compañía están administrados de forma eficiente y eficaz, y en base a las conclusiones y recomendaciones, los administradores puedan tomar decisiones oportunas.

3.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Obtener información relacionada con la compañía HGM ASOCIADOS S.A., para la ejecución de la Auditoría de Gestión a fin de verificar que cada una de las actividades que se realicen logren alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad.
- ❖ Realizar una planificación a fin de determinar si cada una de las áreas emplea sus recursos de manera eficiente, productiva, en sus actividades y funciones.
- ❖ Emitir un informe final, el cual contenga conclusiones y recomendaciones de los hallazgos y novedades encontradas por medio de la investigación realizada, con la finalidad de tomar decisiones correctivas enfocadas al beneficio de la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A.

3.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El desarrollo de una Auditoría de Gestión a la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012, está enfocado en los Indicadores de Gestión, consiste en una evaluación con la finalidad de verificar el grado de cumplimiento de metas y objetivos.

Con los resultados obtenidos se elaborará una Auditoría de Gestión, en donde se analizará cada uno de los Departamentos a los que se encuentra sujeta la compañía Auditada, posteriormente se emitirá el respectivo informe con la finalidad de ayudar a que los recursos de los que dispone la compañía sean distribuidos de una manera eficaz, eficiente y evitar errores futuros.

3.5. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Para alcanzar con eficiencia, eficacia y responsabilidad, se plantea la siguiente propuesta para la aplicación de la Auditoría de Gestión a la Compañía de Transporte de Carga Pesada HGM ASOCIADOS S.A., del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 la misma que consta de cinco etapas, que han sido desarrolladas mediante procedimientos técnicos.

FASE I: Planificación.

FASE II: Ejecución.

FASE III: Informe.

FASE IV: Comunicación de Resultados.

FASE V: Seguimiento.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA
HGM ASOCIADOS S.A. AL PERIODO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**GUÍA DE LOS ARCHIVOS
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

ARCHIVOS

**HGM ASOCIADOS S.A.
TRANSPORTE DE CARGA PESADA**

Dirección: Parroquia Guajalo (Conj. San Francisco) Quimiag Oe1-354 y Manglar Alto

Naturaleza del Trabajo: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

SIGLAS	ARCHIVO
APL 1	ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AP 2	ARCHIVO PERMANENTE
AC 3	ARCHIVO CORRIENTE

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO - ECUADOR

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

ARCHIVO
DE
PLANIFICACIÓN

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

**ARCHIVO
DE
PLANIFICACIÓN**

3.6. ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

Objetivo: Realizar una planificación para la Ejecución de la Auditoría de Gestión en la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., de la ciudad de Quito.

N	DESCRIPCIÓN	REF./PT	No HOJAS
APL 10. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR			
11	Contrato	APL 10. 11	1/3
12	Propuesta de Servicio	APL 10. 12	1/6
13	Carta Compromiso	APL 10. 13	1/ 2
14	Cronograma de Trabajo	APL 10. 14	1/1
15	Siglas, marcas a utilizar por el equipo de trabajo	APL 10. 15	1/1
16	Distribución del equipo de trabajo, personal del cliente con quienes vamos a coordinar el trabajo	APL 10.16	1/1
APL 20. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
21	Memorandum de Planificación Estratégica	APL 20. 21	1/ 4
22	Conocimiento del Entorno	APL 20.22	1/1
23	Definición de Componentes	APL 20.23	1/1
APL 30. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA			
31	Memorandum de Planificación Específica	APL 30. 31	1/1
32	Programa específico de Auditoría	APL 30. 32	1/3
33	Evaluación de la Estructura de Control Interno	APL 30. 33	1 /4
34	Matriz de evaluación y calificación de riesgos	APL 30. 34	1/ 1

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

APL 10.11

1/3

11. CONTRATO

CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

En la ciudad de Quito a los ocho días del mes de enero del dos mil catorce, comparece por una parte la COMPAÑÍA HGM ASOCIADOS S.A., que en adelante se denominará el CONTRATANTE, representada por el Señor Rodrigo Guzmán y por otra parte la Sra. Adriana Chicaiza en representación de la Firma Auditora ACHZ AUDITORES, que en adelante se denominará la CONTRATISTA y convienen celebrar el presente CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA, al tenor de las siguientes cláusulas.

CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO.- Por virtud del presente contrato, la firma de Auditoría se compromete frente a la COMPAÑÍA HGM ASOCIADOS S.A., a realizar la Auditoría de Gestión, al período correspondiente del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

CLÁUSULA SEGUNDA. ALCANCE.- De conformidad con las leyes establecidas, la Auditoría se efectuará en base a las Principios de contabilidad generalmente aceptados, con libertad, autonomía técnica y administrativa que permita emitir una opinión sobre el cumplimiento de las 5 “Es” de la entidad.

CLÁUSULA TERCERA. OBLIGACIONES DE LA COMPAÑÍA HGM ASOCIADOS S.A.- No incluye a honorarios porque se trata de una práctica antes de obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, su ejecución se lo hará según lo señalado en el cronograma de trabajo.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

APL 10.11

2/3

Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de Auditoría necesarios para obtener y documentar evidencia válida y suficiente sobre cada uno de los asuntos sujetos al Examen de la Auditoría.

CLÁUSULA CUARTA. GASTOS.- Como la compañía HGM ASOCIADOS S.A., acepta que la Auditora Chicaiza Adriana realice una Auditoría de Gestión, como requisito previo a la obtención de su título profesional, todo lo que se refiere a gastos, tales como papelería, fotocopias, elementos y suministros de oficina, material de consulta, u otro concepto que se deba incurrir para el adecuado desarrollo de la Auditoría y de conformidad del alcance de la propuesta serán cubiertos por la Auditora.

CLÁUSULA SEXTA. DURACIÓN.- De conformidad con el presente contrato, la Auditora prestará sus servicios de Auditoría a la compañía HGM ASOCIADOS S.A., sesenta días desde la fecha de suscripción del presente contrato sin prórrogas y ajustes que hubiere lugar este contrato.

CLÁUSULA SÉPTIMA. TERMINACIÓN.- El presente contrato terminará cuando la Auditora presente los resultados obtenidos, en los siguientes documentos: informe que incluye las conclusiones y recomendaciones con la opinión profesional, con el propósito de conocer la situación actual de los departamentos de la compañía.

CLÁUSULA OCTAVA. CONDICIONES DEL CONTRATO.- Las partes expresamente reconocen que el presente contrato ha sido negociado en forma

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

APL 10.11

3/3

libre, consciente y razonable, y que se considera conjunta y equitativamente preparado y redactado por las mismas.

CLÁUSULA NOVENA. Todas las comunicaciones y notificaciones emanadas del presente contrato deberán hacerse por escrito y remitirse a las partes.

En constancia de lo anterior se suscribe el presente contrato a los ocho días del mes de enero del dos mil catorce (2014), en dos ejemplares del mismo tenor y con autenticación de las firmas respectivas.

EL CONTRATANTE

LA CONTRATISTA

Sr. Rodrigo Guzmán
GERENTE GENERAL
HGMASOCIADOS S.A.

CPA. Ing. Adriana Chicaiza Z.
Tarjeta Profesional 400001-T
ACHZ AUDITORES S.A.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

APL 10.12

1/6

12. PROPUESTA DE SERVICIO

Quito 8 de enero de 2014

Señor:

Rodrigo Alonso Guzmán Hernández

GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA HGMASOCIADOS S.A.

Presente.-

De mi consideración

Mediante la presente le expreso un atento y cordial saludo de quien conforma la firma auditora ACHZ AUDITORES S.A., a la vez pongo en su conocimiento la propuesta de servicios profesionales de Auditoría de Gestión, para evaluar la eficiencia y eficacia, programas, proyectos en relación a los objetivos y metas del periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012 a aplicarse en la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., que acertadamente usted dirige.

Por la atención a la presente, me suscribo de usted.

Atentamente.

CPA. Ing. Adriana Chicaiza Z.

Tarjeta Profesional 400001-T

ACHZ AUDITORES S.A.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

APL 10.12

2/6

PROPUESTA TÉCNICA

1.- ANTECEDENTES

ACHZ AUDITORES S.A., está conformada por la Sra. Chicaiza Adriana egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quien va a realizar la Auditoría de Gestión a la compañía HGM ASOCIADOS S.A., previa la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

El Gerente General de la compañía HGM ASOCIADOS S.A., brinda la apertura en su digna empresa para el desarrollo de la investigación, a cambio de que la postulante entregue un informe de cómo se encuentra la administración de la compañía en la actualidad.

Mi anhelo es desarrollar un trabajo eficiente con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante los años de estudio en la universidad, para obtener el Título y ofrecer mis servicios profesionales de calidad a la ciudadanía en general.

CPA. Ing. Adriana Chicaiza Z.

Tarjeta Profesional 400001-T

ACHZ AUDITORES S.A.

ASESORIA LEGAL

Dra. López Fraga Patricia Geraldina.

Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 10.12

3/6

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

2.- NATURALEZA

El trabajo a desarrollar en la compañía HGM ASOCIADOS S.A., será una Auditoría de Gestión por el período 01 de enero al 31 de diciembre del 2012, de acuerdo a los indicadores de gestión para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía

3.- ALCANCE

La Auditoría de Gestión se desarrolla del periodo, 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 de la Compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., evaluando los componentes de los departamentos Administrativo y Financiero a cada una de sus áreas.

4.- JUSTIFICACIÓN

La Auditoría de Gestión se lo realizara con el propósito de conocer el manejo de los recursos de la compañía y establecer las conclusiones y recomendaciones necesarias a través de la emisión de un informe.

5.- OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a la compañía HGM ASOCIADOS S.A., de la ciudad de Quito, del período conformado del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012, con el propósito de determinar si las actividades y los recursos disponibles de la compañía están administrados de forma eficiente, eficaz y en base a los hallazgos los administradores puedan tomar decisiones oportunas

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 10.12

4/6

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- * Obtener información relacionada con la entidad para la ejecución de la Auditoría de Gestión en la compañía HGM ASOCIADOS S.A., a fin de verificar que cada una de las actividades que se realicen logren alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad.

- * Realizar una planificación a fin de determinar si cada una de las áreas emplea sus recursos de manera eficiente, productiva, en sus actividades y funciones.

- * Emitir un informe final, el cual contenga conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados por medio de la investigación realizada, con la finalidad de tomar decisiones correctivas enfocadas al beneficio de la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A.

ACCIONES

Aplicación de cuestionarios, entrevistas y observación directa a la Gerencia, trabajadores y clientes para obtener información real para el respectivo examen.

Atentamente

CPA. Ing. Adriana Chicaiza Z.

Tarjeta Profesional 400001-T

ACHZ AUDITORES S.A.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

APL 10.12

5/6

PROPUESTA ECONÓMICA

Quito, 8 de Enero del 2014

Sr. Alonso Rodrigo Guzmán Hernández

GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA HGM ASOCIADOS S.A.

Presente.

De mi consideración

El presente trabajo investigativo no posee ningún costo, puesto que es realizado previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Para la realización de la Auditoría de Gestión se utilizó los siguientes recursos

RECURSO HUMANO

Audidores:

- * Chicaiza Zapata Adriana Del Rocío
- * López Fraga Patricia Geraldina

RECURSOS MATERIALES

- * Suministros, Materiales de oficina
- * Transporte, alimentación y viáticos
- * Imprevistos

RECURSOS TECNOLÓGICOS

- * Equipo de Cómputo
- * Flash Memory
- * Impresora

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

APL 10.12

6/6

CARTA DE CONFLICTOS DE INTERESES

Quito, 8 de Enero del 2014

Sr. Alonso Rodrigo Guzmán Hernández

GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA HGM ASOCIADOS S.A.

Presente.

De mi consideración

La investigadora no posee ningún tipo de conflicto de interés, ya que no tenemos ningún familiar, allegado o conocido que trabaje actualmente en su empresa por lo que nuestro trabajo será imparcial y transparente, con resultados claros y precisos en los informes emitidos al final del trabajo con sus conclusiones y recomendaciones para el beneficio de la compañía.

Atentamente

CPA. Ing. Adriana Chicaiza Z.

Tarjeta Profesional 400001-T

ACHZ AUDITORES S.A.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

APL 10.13

1/ 2

13. CARTA COMPROMISO

Quito, 8 de Enero del 2014

Señores

**DIRECTIVOS Y ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA HGM ASOCIADOS
S.A. DE LA PARROQUIA GUAJALO, CIUDAD DE QUITO.**

Presente.-

Ustedes me han autorizado que realice la Auditoría de Gestión durante el período de 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012. Por medio de la presente tengo el agrado de confirmar mi aceptación y mi compromiso. La Auditoría será realizada con el objetivo de expresar un informe de conclusiones y recomendaciones sobre el cumplimiento de las actividades en cada una de las áreas de la compañía.

Efectuaré la Auditoría de acuerdo indicadores de gestión, la Auditoría se elaborará para obtener la información sobre el cumplimiento de las actividades en cada una de las áreas de la compañía. Una Auditoría incluye el examen, sobre una base de pruebas, de la evidencia que soporta los hallazgos.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una Auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier control interno, hay un riesgo inevitable de que algunos incumplimientos puedan permanecer sin ser descubiertos.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

APL 10.13

2/2

Espero una cooperación por parte de todos los directivos y personal de los departamentos administrativo y financiero, confió que ellos pondrán a disposición toda la información que se requiera para la realización de la Auditoría de Gestión.

Atentamente

CPA. Ing. Adriana Chicaiza Z.

Tarjeta Profesional 400001-T

ACHZ AUDITORES S.A.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



14. CRONOGRAMA DE TRABAJO

No.	DESCRIPCIÓN	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recopilación de la Información	■	■										
2	Planificación de la Auditoría			■	■								
3	Programación					■	■						
4	Ejecución del Trabajo de Auditoría							■	■				
5	Preparación de los papeles de trabajo									■	■		
6	Comunicación de Resultados											■	
7	Elaboración del Informe												■

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 10.15

1/1

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

15. SIGLAS A UTILIZAR

SIGLAS	NOMBRES COMPLETOS	CARGO
CH.Z.A.R	Chicaiza Zapata Adriana del Rocío	AUDITOR
L.F.P.G	López Fraga Patricia Geraldina	SUPERVISOR

16. MARCAS DE AUDITORÍA

MARCAS	REPRESENTACIÓN
±	Verificado con documentación de soporte
N/A	Nota Aclaratoria
©	Comentario
^	Investigado
∞	Examinado
√	Confirmación del Auditor
*	Visto
@	Hallazgos de auditoría
II	Documentos Analizados
PCI	Puntos de Control Interno
PPE	Papel Proporcionado por la Compañía
PPA	Papeles Preparados por el Auditor

ELABORADO POR:
CH.Z.A.R

FECHA:
8/02/2014

REVISADO POR:
L.F.P.

FECHA:
8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 10.16

1/1

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

17. DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

CARGO	NOMBRE	ACTIVIDADES
Superviso	López Fraga Patricia Geraldina	Revisa el trabajo Planifica la Auditoría Suscribe Informe a emitir.
Auditor	Chicaiza Zapata Adriana del Rocío	Ejecuta el Trabajo de Auditoría

18. PERSONAL DEL CLIENTE CON QUIENES DEBEMOS COORDINAR EL TRABAJO

CARGO	NOMBRES
GERENTE GENERAL	MARÍA ALEXANDRA ROSALES PACHECO
PRESIDENTE	ALONSO RODRIGO GUZMÁN HERNÁNDEZ
CONTADOR GENERAL	LEIVA INES LÓPEZ ITURRALDE

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 20.21

1/4

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

APL20. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

21. MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

EMPRESA AUDITADA: Compañía HGM ASOCIADOS S.A.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: 1 de enero al 31 de diciembre 2012

Antecedentes.

Con el propósito de mejorar las actividades del servicio de transporte de carga pesada que tiene un crecimiento sostenible a nivel nacional y en la provincia de Pichincha se encuentra inmersa en dichas actividades se realiza la Auditoría de Gestión la que nos permitirá el cumplimiento de objetivos, metas y formular conclusiones y recomendaciones las cuales están basadas en los hallazgos encontrados como resultado del examen.

Objetivos de la Auditoría de Gestión.

- * Obtener información relacionada a la compañía HGM ASOCIADOS S.A., para la ejecución de la Auditoría de Gestión en a fin de verificar que cada una de las actividades que se realicen logren alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad.

- * Realizar una planificación a fin de determinar si cada una de las áreas emplea sus recursos de manera eficiente, en sus actividades y funciones.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 20.22

2/4

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

Emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones en base a las evidencias obtenidas durante el examen que sirva de sustento para la correcta toma de decisiones.

PUNTOS DE INTERES PARA LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión comprende aspectos relacionados a la evaluación, grado de cumplimiento de las funciones y objetivos de los siguientes niveles:

- ❖ El Cumplimiento del manual de funciones por los empleados de la Compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A.
- ❖ El cumplimiento eficaz, eficiente y económico de la disposición de recursos de la compañía.

CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

Base Legal

HGM ASOCIADOS S.A., mediante resolución número sc.ij.djc.q.08.cero cero novecientos noventa y cuatro del señor director del departamento jurídico de compañías, subrogante el 02 de marzo del 2008 bajo el número 842 del registro mercantil, tomo 142, queda debidamente inscrita y constituida formada por siete socios incluidos el señor Guzmán y su esposa la señora Rosales, compañía de sociedad anónima, sometida a las disposiciones de la ley de compañías, Agencia Nacional de tránsito terrestre.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 20.22

3/4

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

El domicilio principal de la compañía es la ciudad de Quito, pudiendo establecer agencias, sucursales o establecimientos en uno o más lugares dentro del territorio nacional sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

Estructura Organizativa

El gobierno de la compañía le corresponde a la Junta General de Accionistas, mientras su administración estará a cargo del Presidente y Gerente General.

Financiamiento

El capital suscrito y pagado de la compañía se lo fija en la cantidad de (US \$900.00) y está dividido en 900 acciones indivisibles, nominativas y ordinarias de (US \$1.00) cada una.

Directivos.

El Gerente General

El Gerente General será elegido por la Junta General de Accionistas para un periodo de dos años y pudiera ser reelegido indefinidamente. Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá realizar toda clase de actos y contratos civiles, mercantiles, permitidos por la ley, relacionados con su objeto social.- Sin perjuicio de lo anteriormente expuesto, la compañía podrá ejecutar o celebrar toda clase de actos, incluidos actos jurídicos, que le permitan desarrollar el objeto social de la compañía dentro de todo el territorio de la República del Ecuador.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 20.22

4/4

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

El Presidente

El Presidente de la Compañía será nombrado por la Junta General de Accionistas para un periodo de dos años, y se podrá ser reelegido indefinidamente. Si el presidente faltare indefinidamente, se convocará a Junta General de accionistas para que este designe un nuevo Presidente.

La Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el máximo organismo de la compañía y se compone de los accionistas o sus representantes o mandatarios reunidos en el quórum y en las condiciones de la ley.

Ubicación de la Empresa.

La Compañía HGM ASOCIADOS S.A., se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Guajalo, Barrio El Carmen, Quimiag Oe1-354 y Manglar Alto.

Visitas.

Las visitas a la compañía serán continuas dentro de los días laborables, y cumplir con los 60 días para realizar la Auditoría y emitir el informe con conclusiones y recomendaciones.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

APL 20.23

1/1

DEFINICIÓN DE COMPONENTES

Para la ejecución de este trabajo se evaluará y examinará los siguientes Componentes.

DEPARTAMENTO	ÁREA	ACTIVIDADES
Administrativo	Logística	Adquisición y Documentación *Requerimientos, adquisición, entrega de bienes y/o servicios. * Recepción de cotizaciones. *Selección y evaluación de proveedores. *Documentación.
	Talento Humano	Selección e Inducción del Personal *Selección, Inducción, Capacitación del personal *Nómina * Rol de pagos
Financiero	Contabilidad	Facturación y recaudación *Facturación *Registros Contables *Recaudación * Estados Financieros Impuestos *Retenciones y Declaraciones

ELABORADO POR:

CH.Z.A.R

FECHA:

8/02/2014

REVISADO POR:

L.F.P.

FECHA:

8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 30.31

1 / 3

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

APL 30. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

31. MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

OBJETIVO:

Emitir un Informe de Auditoría con conclusiones y recomendaciones en el cual se comunique sobre todos los acontecimientos existentes en la compañía auditada acerca del manejo de las actividades dentro de cada una de las áreas auditadas por medio de la revisión.

Personal Asignado

Supervisora López Fraga Patricia Geraldina
Auditora Chicaiza Zapata Adriana del Rocío

Tiempo Estimado

El tiempo estimado para la realización de la Auditoría de Gestión es de 60 días.

Firma

Auditora: Chicaiza Zapata Adriana Del Rocío **CH.Z.A.R.**
Supervisora: López Fraga Patricia Geraldina **L.F.P.G.**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 30.31

2/3

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

PUNTOS DE INTERES

ENTIDAD: Compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A

AUDITORÍA DE GESTIÓN A: Departamento Administrativo (Logística y Talento Humano), Departamento Financiero (Contabilidad).

PERIODO: De 01 de enero Al 31 de diciembre del 2012

ACTIVIDADES	FECHA DE INTERVENCIÓN
Entrega de cartas a la Gerencia	09/01/2014
Inicio de la Ejecución del trabajo	09/01/2014
Finalización de la ejecución	06/03/2014
Discusión del Informe	07/03/2014
Presentación del Informe	10/03/2014

COMPONENTES	ÁREA	TIEMPO
Departamento Administrativo	Logística	15 Días
	Talento Humano	27 Días
Departamento Financiero	Contabilidad	15 días

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 30.32

3/3

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

PUNTOS DE INTERÉS

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

❖ LOGÍSTICA

En este departamento al ser uno que está directamente relacionado con el Gerente no presenta mayor desconocimiento frente a los directivos de la compañía por lo que se realizará el examen en 15 días.

❖ TALENTO HUMANO

En este departamento a pedido de Gerencia se pondrá mayor énfasis ya que mediante el desempeño de los trabajadores se refleja el trabajo de la compañía es por eso que se quiere conocer de mejor manera todos los inconvenientes, para este examen se utilizará 30 días.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

❖ CONTABILIDAD

Es un departamento que constantemente entrega reportes económicos por lo que para este departamento para un mayor examen se necesitaría de una Auditoría Financiera, para lo cual se estima 15 días.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

APL 30.32

1/3

PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE AUDITORÍA

ÁREA DE LOGÍSTICA

OBJETIVOS

- * Evaluar las actividades del departamento con la aplicación del cuestionario de Control Interno y posterior aplicar Indicadores de Gestión.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
1	Evaluación del Cuestionario del Control Interno	C.C.I.L.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
2	Matriz de Evaluación y calificación del Riesgo	M.C.I.L.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
3	Indicadores de Eficiencia	I.G.L.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
4	Indicadores de Eficacia	I.G.L.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
4	Indicadores de Economía	I.G.L.	08/02/2014	CH.Z.A.R.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R.	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 30.32

2/3

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

ÁREA DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO

* Evaluar las actividades del departamento de Talento Humano con la aplicación del cuestionario de Control Interno y posterior aplicar los respectivos Indicadores de Gestión

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
1	Evaluación del Cuestionario de Control Interno	C.C.I.T.H.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
2	Matriz de Evaluación y calificación del Riesgo	M.C.I.T.H.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
3	Indicadores de Eficiencia	I.G.T.H.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
4	Indicadores de Eficacia	I.G.T.H.	08/02/2014	CH.Z.A.R.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R.	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 30.32

3/3

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

ÁREA DE CONTABILIDAD

OBJETIVO

*Evaluar las actividades del departamento de Contabilidad con la aplicación del cuestionario de Control Interno y posterior aplicar los Indicadores de Gestión adecuados para el departamento.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
1	Evaluación del Control Interno	C.C.I.L.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
2	Matriz de Evaluación y calificación del Riesgo	M.C.I.L	08/02/2014	CH.Z.A.R.
3	Indicadores de Endeudamiento	I.G.C.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
4	Indicadores de Economía	I.G.C.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
5	Indicadores de Equidad	I.G.C.	08/02/2014	CH.Z.A.R.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 30.33

1/4

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

33. EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

OBJETIVO

Obtener información relacionada con la entidad para la ejecución de la Auditoría de Gestión en la Compañía a fin de verificar el manejo de cada área.

N	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Cree usted que la misión y la visión de la compañía están estructuradas de acuerdo a la realidad de la misma.	X			
2	Usted conoce los valores, principios y objetivos establecidos por la compañía.		X		Comunicación no oportuna
3	Considera usted que el cumplimiento de los objetivos planteados son satisfactorios.		X		Falta cumplir los objetivos planteados
4	Usted cree que la empresa cuenta con una estructura organizacional establecida por departamentos.	X			
5	Las actividades y responsabilidades desarrolladas dentro de la entidad están correctamente distribuidas.		X		Existiría mejores resultados al asignar tareas por áreas
6	Considera que el Recurso Humano con el que cuenta la empresa contribuye al mejoramiento de la misma	X			
7	El personal cuenta con los instrumentos necesarios para el desarrollo de las actividades	X			
8	El personal recibe capacitaciones permanentes, acorde a las actividades que realiza		X		Simplemente reciben 2 al año en forma general.
9	El supervisor es considerado como líder dentro de la compañía	X			
10	Conoce cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer la información		X		No cuenta con un canal adecuado
11	Las actividades que son desarrolladas dentro de la compañía a son motivadas	X			

ELABORADO POR:
CH.Z.A.R

FECHA:
8/02/2014

REVISADO POR:
L.F.P.

FECHA:
8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

APL 30.33

2/4

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
12	Las decisiones que se toman en la compañía son programadas		X		Falta asignar responsabilidades
13	Existe el recurso necesario para las diferentes actividades designadas en la compañía	X			
14	¿Se aplican controles permanentes en el desarrollo de actividades?		X		Carece de controles permanentes de las actividades
15	¿Cree usted que la compañía tiene identificadas las oportunidades y amenazas en el ambiente de la compañía?	X			
16	Cuenta la organización con alguna forma para medir el desempeño del personal		X		Solo existe un control de registro manual
17	Considera usted que los controles aplicados por la compañía se deben establecer por áreas	X			
18	¿Considera usted que los documentos utilizados en la áreas son legales?	X			
19	¿Conoce usted si la compañía se rige bajo alguna norma de calidad?		X		No hay conocimiento de la normativa
20	¿Conoce usted si la información existente es confiable para la toma de decisiones en cualquier circunstancia?		X		Porque existen falencias en el manejo de los departamentos
21	Sabe usted si existen incentivos para un buen desempeño de sus actividades hacia el personal		X		El trabajo no lo amerita se cumple horarios
	TOTAL	10	11		

Marcas

± Verificado

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

APL 30.34

3/ 4

3.3.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Nº	CONTROLES CLAVES	PONDER.	CALIF.	OBSERV.
1	Cree usted que la misión y la visión de la compañía están estructuradas de acuerdo a la realidad de la misma.	10	4	
2	Usted conoce los valores, principios y objetivos establecidos por la compañía.	10	2	
3	Considera usted que el cumplimiento de los objetivos planteados son satisfactorios.	10	3	
4	Usted cree que la compañía cuenta con una estructura organizacional establecida por departamentos.	10	4	
5	Las actividades y responsabilidades desarrolladas dentro de la entidad están correctamente distribuidas.	10	3	
6	Considera que el Talento Humano con el que cuenta la compañía contribuye al mejoramiento de la misma	10	3	
7	El personal cuenta con los instrumentos necesarios para el desarrollo de las actividades	10	2	
8	El personal recibe capacitaciones permanentes, acorde a las actividades que realiza	10	3	
9	El supervisor es considerado como líder dentro de la compañía	10	1	
10	Conoce cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer la información	10	3	
11	Las actividades que son desarrolladas dentro de la compañía son motivadas	10	2	

ELABORADO POR:

CH.Z.A.R

FECHA:

8/02/2014

REVISADO POR:

L.F.P.

FECHA:

8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

APL 30.34

4/4

Nº	CONTROLES CLAVES	PONDER.	CALIF.	OBSERV.
12	Las decisiones que se toman en la compañía son programadas	10	2	
13	Existe el recurso necesario para las diferentes actividades designadas en la compañía	10	1	
14	¿Se aplican controles permanentes en el desarrollo de actividades?	10	1	
15	¿Cree usted que la compañía tiene identificadas las oportunidades y amenazas en el ambiente de la compañía?	10	3	
16	Cuenta la organización con alguna forma para medir el desempeño del personal	10	2	
17	Considera usted que los controles aplicados por la compañía se deben establecer por áreas	10	3	
18	¿Considera usted que los documentos utilizados en la áreas son legales?	10	3	
19	¿Conoce usted si la compañía se rige bajo alguna norma de calidad?	10	2	
20	¿Conoce usted si la información existente es confiable para la toma de decisiones en cualquier circunstancia?	10	3	
21	Sabe usted si existen incentivos para un buen desempeño de sus actividades hacia el personal	10	2	
	TOTAL	100	52	

ELABORADO POR:
CH.Z.A.R

FECHA:
8/02/2014

REVISADO POR:
L.F.P.

FECHA:
8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO - ECUADOR

APL 30.34

1/1

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS

← RIESGO DE CONTROL →			
RC	ALTO	MODERADO	BAJO
	15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
NC	BAJO	MODERADO	ALTO
← NIVEL DE CONFIANZA →			

DONDE:

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

CP/NC= Nivel de Confianza o Confianza Ponderada

$NC = (CT * 100) / PT$

$NC = (52 * 100) / 100$

NC= 52%

ANÁLISIS

Al aplicar la Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo, el nivel de confianza de la compañía que se obtuvo es un nivel de confianza MODERADO del 52% y un 48% de riesgo de control ALTO, deduciendo que existe riesgo considerable al momento de ejecutar las diferentes actividades de las áreas de la compañía, lo que afecta notoriamente a la empresa al momento de cumplir con los objetivos y metas propuestas. **PCI.**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

**ARCHIVO
PERMANENTE**

ARCHIVO PERMANENTE

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

**ARCHIVO
PERMANENTE**

3.7. ARCHIVO PERMANENTE

GUÍA PARA LA CONFORMACIÓN DEL ARCHIVO PERMANENTE

AP 10. INFORMACIÓN GENERAL	
ACTIVIDAD	REF. P/T
Reseña Histórica	11
Misión, Visión	12
Dirección Matriz	13
Horario de Trabajo	14
Listado del personal	15
AP 20. PRESTACIÓN DE SERVICIOS	
Principales servicios de la Compañía	21
Principales clientes	22
AP 30. INFORMACIÓN POR DEPARTAMENTOS	
Principales departamentos y áreas	31
AP 40. SITUACIÓN FISCAL	
Impuestos y contribuciones a los que está obligada la compañía	41
50. ORGANIGRAMAS	
Organigrama Estructural	51

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

AP. 10.11

1/1

**ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

AP 10 INFORMACIÓN GENERAL

RESEÑA HISTÓRICA

La idea nace de la necesidad de tener una fuente de ingreso que ayude a salir adelante a la familia la unión de tres personas Tío Sr. Gonzalo Guzmán, Primo Xavier Guzmán y hoy Gerente General Rodrigo Guzmán y Presidenta señora Alexandra Rosales Representante Legal, un 15 de enero del año 2002 la compañía Transportes Guzmán brindaba servicio de transporte sin estar debidamente legalizada, cumplía sus obligaciones como persona natural, al ver la necesidad de formar una compañía que cumpla con los requerimientos de ley deciden legalizarla pero por diferencias familiares no se logra.

El Señor Rodrigo Guzmán por el año 2005 gana la licitación con la Lechera Andina S.A. teniendo la obligación de presentar la documentación de la compañía debidamente constituida, busca socios para salir adelante con este proyecto y se constituye la compañía en el año 2008, teniendo un grupo de accionistas de siete personas incluidos él y su esposa la Sra. Alexandra Rosales.

Así inicia sus actividades como Compañía HGM ASOCIADOS S.A TRANSPORTE DE CARGA PESADA, en la actualidad opera con siete vehículos de propiedad de cada accionista, continua con el servicio de transporte para la Lechera Andina S.A., su meta es alcanzar mercados internacionales.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

AP 10.12

1/1

**ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

MISION INSTITUCIONAL

Buscamos ser reconocidos en los mercados internacionales ofrecer nuestros servicios a los sectores Industrial y Comercial, buscando siempre la excelencia mediante un proceso de mejoramiento continuo como una Compañía líder en la prestación del servicio de Transporte de carga pesada. Representación y asesoría en todos los factores involucrados en el Transporte. Distinguiéndose de los demás con la aplicación de un cambio continuo, implementando tecnología de punta en todos sus departamentos, trabajando en equipo y lo que es más importante desarrollando valores éticos y profesionales.

VISION INSTITUCIONAL

Consolidarnos en ser siempre los mejores en el servicio de transporte de carga pesada, alcanzar en el futuro mercado internacional, contando con Socios, Funcionarios y colaboradores altamente capacitados y con fe en el Ecuador para de esta forma ofrecer excelencia en nuestro servicio.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

AP 10.13

1/1

DIRECCIÓN MATRIZ Y SUCURSAL

MATRIZ

GUAJALÓ QUIMIAG OE1-354 Y MANGLAR ALTO
(CONJUNTO. SAN FRANCISCO)

TELEFONO: 2912-053 / 099 1 401 556 / 098 4 483 791

MAIL : rodrigoguzman44@hotmail.com

transhgm@hotmail.com

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

AP 10.14

1/1

HORARIO DE TRABAJO

LUNES A VIERNES

Mañana 8:30 am 13:00pm

Tarde 14:00pm 18:00pm

SÁBADOS, DOMINGOS Y FERIADOS

Previo contrato firmadas 24 horas antes.

Para Transporte no existe horario ya que se trabaja bajo necesidad de los clientes.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO - ECUADOR

**ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

AP 10.15

1/1

LISTADO DEL PERSONAL

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
Sr. Alonso Rodrigo Guzmán H.	Gerente General
Sra. María Alexandra Rosales P.	Presidenta
Leiva Inés López Iturralde	Jefe de Departamento Financiero Contadora
María Edith Pico Sánchez	Asistente Contable
Delia Vanesa Gómez Tamayo	Facturación y Recaudación
Carlos Andrés Reyes Amaya	Logística
Nora Cobos García	Talento Humano
Juan Carlos Guzmán Burgos	Selección e inducción
Ana Cristina Buenaño Proaño	Adquisición y Documentación
Patricia Mejía Pérez	Jefe de Departamento Administrativo

ELABORADO POR:

CH.Z.A.R

FECHA:

8/02/2014

REVISADO POR:

L.F.P.

FECHA:

8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

AP 20.21

1/1

AP 20. PRESTACIÓN DE SERVICIOS

PRINCIPALES SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA

HGMASOCIADOS S.A. es una Compañía de Transporte Carga pesada a nivel Nacional, el servicio que brinda a sus clientes transportación de carga pesada puerta a puerta. Sustentándose a las disposiciones de:

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE

Esta normativa, es aplicada a todas las compañías y empresa que ofrecen servicio de transporte de carga liviana y pesada con el objeto de mantener la organización, planificación, reglamentación y control sobre los vehículos de carga que transportan, adicionalmente existe un control de tránsito que se ejerce a todos los vehículos y conductores.

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

Por medio de esta normativa se establece las responsabilidades e imposiciones que deben mantener las empresas públicas y privadas con respecto a sus empleados.

LEY DE COMPAÑÍAS

Es una normativa legal vigente en el país, la misma que determina todos los parámetros de conformación y control que deben mantener las compañías.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

AP 20.22

1/1

PRINCIPALES CLIENTES

- ❖ Lechera Andina S.A.

Cientes Significativos

- ❖ Servirueda
- ❖ Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair
- ❖ Puerto Marítimo del Guayas
- ❖ Transportes Noroccidental
- ❖ Eternit
- ❖ Novacero
- ❖ Conduit
- ❖ Hormipisos
- ❖ Cadena Supermercados La Favorita
- ❖ Otros

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

AP 30.31

1/1

INFORMACIÓN POR DEPARTAMENTOS

La Compañía HGM ASOCIADOS S.A., para la ejecución de este trabajo se evaluará y examinará los siguientes Componentes.

Departamento	Área	Actividades
Administrativo	Logística	Adquisición y Documentación *Requerimientos, adquisición, entrega de bienes y/o servicios. * Recepción de cotizaciones. *Selección y evaluación de proveedores. *Documentación.
	Talento Humano	Selección e Inducción del Personal *Selección, Inducción, Capacitación del personal *Nómina * Rol de pagos
Financiero	Contabilidad	Facturación y recaudación *Facturación *Registros Contables *Recaudación * Estados Financieros Impuestos *Retenciones y Declaraciones

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

AP 40.41

1/1

SITUACIÓN FISCAL

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de administrar los tributos internos establecidos por la ley mediante la aplicación de la normativa vigente, ya que uno de los objetivos es consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

La Compañía tiene las siguientes obligaciones tributarias:

- ❖ Anexo de Compras y Retenciones en la Fuente por otros conceptos
- ❖ Anexo Relación de Dependencia
- ❖ Declaración del Impuesto a la Renta Sociedades
- ❖ Declaración de Retención en la Fuente
- ❖ Declaración Mensual del IVA.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

AP 50.51

1/1

**ARCHIVO PERMANENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

ORGANIGRAMAS



ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

**ARCHIVO
CORRIENTE**

ARCHIVO CORRIENTE

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO
CORRIENTE**

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

3.8 ARCHIVO CORRIENTE

GUÍA PARA LA CONFORMACIÓN DEL ARCHIVO CORRIENTE

DESCRIPCIÓN	
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
<u>Área de Logística</u>	
Programa de Auditoría	1/1
Evaluación del Control Interno	2/2
Matriz de Evaluación y calificación del Riesgo	1/1
Indicadores de Gestión	3/3
<u>Área de Recursos Humanos</u>	
Programa de Auditoría	1/1
Evaluación del Control Interno	2/2
Matriz de Evaluación y calificación del Riesgo	1/1
Indicadores de Gestión	5/5
DEPARTAMENTO FINANCIERO	
<u>Área de Contabilidad</u>	
Programa de Auditoría	1/1
Evaluación del Control Interno	2/2
Matriz de Evaluación y calificación del Riesgo	1/1
Indicadores de Gestión	3/3
HOJA DE HALLAZGOS	6/6
INFORME	11/11
SEGUIMIENTO	

ELABORADO POR:
CH.Z.A.R

FECHA:
8/02/2014

REVISADO POR:
L.F.P.

FECHA:
8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

P.A.L
1/1

ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

ÁREA DE LOGÍSTICA

Programa de Auditoría de Gestión

TIPO DE EXAMEN : Auditoría de Gestión

ÁREA : Logística

OBJETIVO

- ❖ Obtener información adecuada y oportuna en cuanto a la administración de los recursos disponibles de la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
1	Evaluación del Control Interno	C.C.I.L	08/02/2014	CH.Z.A.R.
2	Matriz de Evaluación y calificación del Riesgo	M.C.I.L	08/02/2014	CH.Z.A.R.
3	Indicadores de Eficiencia	I.G.L.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
4	Indicadores de Eficacia	I.G.L.	08/02/2014	CH.Z.A.R.
5	Indicadores de Economía	I.G.L.	08/02/2014	CH.Z.A.R.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

C.C.I.L

1/2

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

Evaluación del Control Interno

Área de Logística

OBJETIVO: Verificar la evaluación del grado de eficiencia y eficacia con que se cumplen la misión, visión, mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿El Departamento tiene claro las funciones que desempeña?	X			
2	La compañía aprovecha de la mejor manera los recursos disponibles	X			
3	¿La forma en cómo distribuye los recursos a las diferentes áreas de la compañía tiene una secuencia o proceso?	X			
4	¿El Jefe de departamento es quién facilita la documentación para despacho de las unidades?		X		El departamento cumple con el proceso
5	¿Existe una adecuada coordinación de actividades dentro del departamento?		X		No existe designación de actividades
6	¿El departamento tiene la obligación de cumplir con los requisitos legales para el funcionamiento de la compañía?	X			
7	¿La elección de proveedores se la realiza mediante concurso o cotización simplemente?	X			La mejor cotización con un cuadro comparativo en Excel
8	¿La documentación que maneja la compañía tiene respaldos?	X			
9	¿El departamento se encarga de manejar archivos?	X			El departamento archivo general, pero documentación de mayor importancia Gerencia.
10	¿Reciben capacitación acorde a las necesidades del departamento?		X		Solo a nivel institucional.
	TOTAL	7	3		

Marcas

± Verificado

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

E.E.C.I.L.

2/2

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

Evaluación de la Estructura del Control Interno

Nº	CONTROLES CLAVES	PONDER.	CALIF.	OBSERV.
1	¿Usted conoce los principios, valores y objetivos establecidos por la compañía?	10	7	@
2	La compañía aprovecha de la mejor manera los recursos disponibles	10	6	
3	¿La forma en cómo distribuye los recursos a las diferentes áreas de la compañía tiene una secuencia o proceso?	10	6	@
4	¿El Jefe de departamento es quién facilita la documentación para despacho de las unidades?	10	7	
5	¿Existe una adecuada coordinación de actividades dentro del departamento?	10	5	
6	¿El departamento tiene la obligación de cumplir con los requisitos legales para el funcionamiento de la compañía?	10	9	
7	¿La elección de proveedores se la realiza mediante concurso o cotización simplemente?	10	7	@
8	¿La documentación que maneja la compañía tiene respaldos?	10	9	
9	¿El departamento se encarga de manejar archivos?	10	7	
10	¿Reciben capacitación acorde a las necesidades del departamento?	10	4	
	TOTAL	100	67	

@ Hallazgo de Auditoría

ELABORADO POR:

CH.Z.A.R

FECHA:

8/02/2014

REVISADO POR:

L.F.P.

FECHA:

8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

M.C.I.L.
1/1

ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

Matriz de Evaluación y Calificación de Riesgos

← RIESGO DE CONTROL →			
RC	ALTO	MODERADO	BAJO
	15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
NC	BAJO	MODERADO	ALTO
← NIVEL DE CONFIANZA →			

DONDE:

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

CP/NC= Nivel de Confianza o Confianza Ponderada

$$NC = (CT * 100) / PT$$

$$NC = (67 * 100) / 100$$

$$NC = 67\%$$

ANÁLISIS

Al aplicar la Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo, el nivel de confianza de la compañía que se obtuvo es un nivel de confianza MODERADO con el 67% y el riesgo de control MODERADO, deduciendo que existe riesgo considerable al momento de ejecutar las diferentes actividades en el área de logística. **PCI.**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

I.G.L.

1/ 3

a. ÍNDICE DE EFICACIA

PREGUNTA:

¿Usted conoce los objetivos establecidos por el departamento?

FÓRMULA:

Efectividad = $\frac{\text{Objetivo Cumplidos}}{\text{Objetivos planteados}}$

Efectividad = $\frac{4}{6}$

Efectividad = 66.67%

Interpretación

Una vez realizado el cálculo respectivo se obtuvo que los objetivos se cumplen en un 66.67% es decir no se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y este se consigue en las condiciones reales existentes, entonces los recursos puestos en función para ese fin no fueron efectivos. El incumplimiento de objetivos es de un 33,33%. **P.C.I.1**

ELABORADO POR:
CH.Z.A.R

FECHA:
8/02/2014

REVISADO POR:
L.F.P.

FECHA:
8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

I.G.L.
2/3

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

2. INDICADOR DE ECONOMÍA

FÓRMULA:

Compras de Insumos autorizados

Solicitud de compras de insumos autorizados

Solicitud de compras de insumos emitidos

$$= 28 / 39 * 100$$

$$\text{Economía} = 71,79\%$$

Interpretación

Del total de solicitudes de compras que se han emitido para su aprobación durante el periodo 2012, el 71,79% fueron autorizadas por el Gerente, teniendo el 28,21% no fueron aprobadas siendo esta el incumplimiento de la compañía. **P.C.I.2**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

I.G.L.
3/3

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

3. INDICADORES DE EFICIENCIA

FÓRMULA

Proveedores autorizados

Número de proveedores aprobados mediante análisis

Número de proveedores seleccionados previo la compra

$$= 12 / 22 * 100$$

Eficiencia = 54,55%

Interpretación

Del total de proveedores aprobados en el periodo del 2012 el 54,55% fueron seleccionados por el jefe de logística teniendo el 45,45% de proveedores no seleccionados. **P.C.I.3**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

P.A.T.H.
1/1

ÁREA DE TALENTO HUMANO

Programa de Auditoría de Gestión

TIPO DE EXAMEN : Auditoría de Gestión

ÀREA : Talento Humano

OBJETIVO

- ❖ Verificar el grado de cumplimiento del manual de funciones y los controles internos para determinar su efectividad.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
1	Evaluación del Cuestionario del Control Interno	C.C.I.L	08/02/2014	CH.Z.A.R.
2	Matriz de Evaluación y calificación del Riesgo	M.C.I.L	08/02/2014	CH.Z.A.R.
3	Indicadores de Eficiencia	I.G.T.H	08/02/2014	CH.Z.A.R.
4	Indicadores de Eficacia	I.G.T.H	08/02/2014	CH.Z.A.R.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

C.C.I.T.H.

1/2

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

Cuestionario de Control Interno

Área de Talento Humano

OBJETIVO: Obtener información precisa sobre la labor que desempeña el departamento con el fin de fortalecer y ayudar a mejorar el funcionamiento del área.

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿El responsable del departamento posee el perfil profesional para reclutar y seleccionar al personal?	X			
2	¿Existe un control que permite el registro de vacaciones, inasistencia, faltas e incapacidad del personal?		X		Cada Jefe departamental registra asistencias.
3	¿Las actividades desarrolladas dentro de la compañía están correctamente distribuidas?	X			
4	¿Tiene establecido un programa anual de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal?		X		Hay dos al año para todo el personal
5	¿El personal recibe capacitaciones permanentes, acorde a las actividades que realiza?		X		Son de conocimientos generales.
6	¿El personal que disfruta de vacaciones es sustituido por alguien durante su ausencia?	X			
7	¿La compañía paga horas extras a sus Trabajadores		X		Únicamente cumplen el horario de trabajo.
8	¿Existe una buena comunicación entre los administrativos y el personal que labora dentro de la compañía?	X			
9	¿El personal cuenta con los instrumentos necesarios para el desarrollo de sus actividades?	X			
10	¿Se ha motivado al personal para asumir mayor control de su trabajo		X		Los directivos no tiene iniciativa..
	TOTAL	5	5		

Marcas

± Verificado

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

E.E.C.I.T.H.

2/2

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

Evaluación de la Estructura del control Interno

Nº	CONTROLES CLAVES	PONDER.	CALIF.	OBSERV.
1	¿El responsable del departamento posee el perfil profesional para reclutar y seleccionar al personal?	10	9	
2	¿Existe un control que permite el registro de vacaciones, inasistencia, faltas e incapacidad del personal?	10	6	
3	¿Las actividades desarrolladas dentro de la compañía están correctamente distribuidas?	10	6	
4	¿Tiene establecido un programa anual de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal?	10	2	@
5	¿El personal recibe capacitaciones permanentes, acorde a las actividades que realiza?	10	3	@
6	¿El personal que disfruta de vacaciones es sustituido por alguien durante su ausencia?	10	7	
7	¿La compañía paga horas extras a sus Trabajadores	10	0	@
8	¿Existe una buena comunicación entre los administrativos y el personal que labora dentro de la compañía?	10	6	
9	¿El personal cuenta con los instrumentos necesarios para el desarrollo de sus actividades?	10	7	
10	¿Se ha motivado al personal para asumir mayor control de su trabajo	10	4	@
	TOTAL	100	47	

@ Hallazgo de Auditoría

ELABORADO POR:

CH.Z.A.R

FECHA:

8/02/2014

REVISADO POR:

L.F.P.

FECHA:

8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO - ECUADOR

M.C.I.T.H.

1/1

ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

Matriz de Evaluación y Calificación de Riesgos

← RIESGO DE CONTROL →

RC	ALTO	MODERADO	BAJO
	15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
NC	BAJO	MODERADO	ALTO

← NIVEL DE CONFIANZA →

DONDE:

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

CP/NC= Nivel de Confianza o Confianza Ponderada

$$NC = (CT * 100) / PT$$

$$NC = (47 * 100) / 100$$

$$NC = 47\%$$

ANÁLISIS

Al aplicar la Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo, el nivel de confianza de la compañía que se obtuvo es un nivel de confianza BAJO con el 47% y el riesgo de control ALTO, deduciendo que existe actividades las cuales hay que mejorar y tener mayor cuidado en las actividades imprecisas. **PCI.**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

**I.G.T.H.
1/5**

1. INDICADOR DE EFICIENCIA

PREGUNTA: TALENTO HUMANO

¿El personal recibe capacitaciones permanentes, acorde a las actividades que realiza?

FORMULA

Capacitación Realizada
Capacitaciones Programadas

$$0/2 = 0$$

Interpretación

Este indicador nos muestra que existe el 0% de capacitación acorde a la pregunta ya que existen capacitaciones pero ninguna acorde a las actividades que realizan es por esto que es una debilidad ya que el personal no está capacitado. **P.C.I.4**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

I.G.T.H.
2/5

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

2. INDICADOR DE EFICIENCIA

FÓRMULA:

Número de personas contratadas

Número de candidatos

$$= 1 / 3 * 100 = 33,33\%$$

Interpretación

En el 2012 se presenta dos vacantes en el cargo de auxiliar contable, se notifica de este hecho a los socios, en donde alguno de ellos recomiendan 3 personas como candidatos, mediante el proceso de reclutamiento y selección se contrata al más idóneo teniendo que solo cumplieron con el 33,33% de requerimientos y el 77,77% no lo cumplieron lo que se ve la ineficiencia al momento de contratar al personal.

P.C.I.5.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

I.G.T.H.

3/5

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

3. INDICADOR DE EFICACIA

FÓRMULA

Total pagos realizados según nómina

Total empleados según nomina

$$= 8 / 10 * 100 = 80\%$$

Interpretación

Aplicados los procedimientos de auditoría de observa un 80% de eficiencia al momento de realizar nómina pero un 20% de error lo que provoca inconvenientes al momento de pasar la información a Contabilidad. **P.C.I.6**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

I.G.T.H.

4/5

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

4. INDICADOR DE EFICIENCIA

FÓRMULA

Número de personas que conocen las funciones a su cargo

Total empleados entrevistados

$$= 1 / 5 * 100 = 20\%$$

Interpretación

Del total de empleados entrevistados, solo uno conoce las funciones de su cargo que es el Jefe del Personal, manteniendo un índice alto de ineficiencia del 80%, siendo este un aspecto crítico. **P.C.I. 7**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

I.G.T.H.

5/5

ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

5. INDICADOR DE EFICIENCIA

FÓRMULA

Número de personas remuneradas como incentivo

Total de empleados

$$= 0 / 10 * 100 = 0\%$$

Interpretación

No existe recompensa como incentivo del trabajo que realizan los trabajadores, esto es parte del trabajo del departamento de Talento Humano al no hacer reconocimientos como empleados del mes, mejor compañero etc. **P.C.I.8**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

P.A.C.
1/1

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

DEPARTAMENTO FINANCIERO

ÁREA DE CONTABILIDAD

Programa de Auditoría de Gestión

TIPO DE EXAMEN : Auditoría de Gestión

ÀREA : Contabilidad

OBJETIVO

- ❖ Obtener información precisa sobre la manera en que se está administrando los recursos económicos-financieros de la compañía con el fin de fortalecer y ayudar a un mejor funcionamiento Administrativo y Financiero.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
1	Evaluación del Control Interno	C.C.I.L	08/02/2014	CH.Z.A.R.
2	Matriz de Evaluación y calificación del Riesgo	M.C.I.L	08/02/2014	CH.Z.A.R.
3	Indicadores de Endeudamiento	I.G.C	08/02/2014	CH.Z.A.R.
4	Indicadores de Economía	I.G.C	08/02/2014	CH.Z.A.R.
5	Indicadores de Equidad	I.G.C	08/02/2014	CH.Z.A.R.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

C.C.I.C.
1/2

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

Cuestionario de Control Interno

Área de Contabilidad

OBJETIVO: Obtener información que nos ayude a emitir puntos de referencia en donde hay que mejorar para alcanzar la eficiencia, eficacia y economía.

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Los registros de Contabilidad son realizados en base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados?	X			
2	¿El reporte generado es de manera clara precisa y concisa?	X			
3	¿El dinero que se maneja en caja chica es suficiente para cubrir los gastos básicos de la compañía durante el mes?		X		Es un fondo de 100 que no cubre con las necesidades básicas o emergentes.
4	¿El jefe de contabilidad planifica, organiza y dirige las actividades de la dependencia en base a una adecuada distribución de tareas y responsabilidades por equipos de trabajo?	X			
5	¿Los Estados Financieros ayudan a proveer información útil al Gerente y directivos para la toma de decisiones?	X			
6	¿Son todos los asientos de diario aprobados por los directivos?		X		Los de mayor relevancia
7	¿Se encuentran los asientos de diario debidamente explicados y comprobados?	X			
8	¿Se presentan informes periódicos necesarios, con relación a los estados financieros mensuales?		X		Mensuales no Trimestrales
9	¿Se registran las operaciones en la fecha en que se recibe el dinero o en el que fueron expedidos los cheques?	X			
10	¿Cumple satisfactoriamente con las obligaciones tributarias al S.R.I	X			
	TOTAL	7	3		

Marcas

± Verificado

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

E.E.C.I.C.
2/2

ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

Evaluación de la Estructura del control Interno

Nº	CONTROLES CLAVES	PONDER.	CALIF.	OBSERV.
1	¿Los registros de Contabilidad son realizados en base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados?	10	9	
2	¿El reporte generado es de manera clara precisa y concisa?	10	9	
3	¿El dinero que se maneja en caja chica es suficiente para cubrir los gastos básicos de la compañía durante el mes?	10	5	@
4	¿El jefe de contabilidad planifica, organiza y dirige las actividades de la dependencia en base a una adecuada distribución de tareas y responsabilidades por equipos de trabajo?	10	7	
5	¿Los Estados Financieros ayudan a proveer información útil al Gerente y directivos para la toma de decisiones?	10	9	
6	¿Son todos los asientos de diario aprobados por los directivos?	10	5	
7	¿Se encuentran los asientos de diario debidamente explicados y comprobados?	10	6	
8	¿Se presentan informes periódicos necesarios, con relación a los estados financieros mensuales?	10	4	@
9	¿Se registran las operaciones en la fecha en que se recibe el dinero o en el que fueron expedidos los cheques?	10	7	
10	¿Cumple satisfactoriamente con las obligaciones tributarias al S.R.I	10	10	
TOTAL		100	71	

@ Hallazgos de Auditoría

ELABORADO POR:

CH.Z.A.R

REVISADO POR:

L.F.P.

FECHA:

8/02/2014

FECHA:

8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

M.C.I.C.

1/1

ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

Matriz de Evaluación y Calificación de Riesgos

← RIESGO DE CONTROL →

RC	ALTO	MODERADO	BAJO
	15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
NC	BAJO	MODERADO	ALTO

← NIVEL DE CONFIANZA →

DONDE:

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

CP/NC= Nivel de Confianza o Confianza Ponderada

$$NC = (CT * 100) / PT$$

$$NC = (71 * 100) / 100$$

$$NC = 71\%$$

ANÁLISIS

Al aplicar la Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo, el nivel de confianza de la compañía que se obtuvo es un nivel de confianza MODERADO con el 71% y el riesgo de control MODERADO, por lo que el área de Contabilidad debe realizar un proceso de actividades minucioso ya que de aquí depende la compañía **PCI**.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

I.G.C.
1/3

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

Aplicación de Indicadores de Gestión

1. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Rendimiento Sobre Activos

FÓRMULA:

Rendimiento Sobre Activos = Resultado del Ejercicio / Total Activo

Rendimiento Sobre Activos = - 140.256,04 / 2.815.824,99

Rendimiento Sobre activos = -0.05*100

Rendimiento Sobre activos = -4,98%

Interpretación

En el período económico analizado se pudo verificar que los activos no generaron ningún tipo de utilidad, por el contrario existió el -4,98% de pérdida como resultado del ejercicio, presentándose de esta manera un **P.C.I.9**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



b. INDICADORES DE ECONOMÍA

Razón de Riesgo Crediticio

FÓRMULA:

Riesgo Crediticio = $\text{Prov.Ctas. Incobrables} / \text{Total Exigible} - \text{Prov. Ctas. Incobrables}$

Riesgo Crediticio = $778,62 / 77.861,80 - (778,62)$

Riesgo Crediticio = $\frac{778,62}{77.083,18}$

Riesgo Crediticio = $0.01010 * 100$

Riesgo Crediticio = **1.01%**

Interpretación

Una vez aplicada la fórmula respectiva se obtuvo el 1.01% que corresponde al riesgo proveniente de actividades crediticias, misma que ayudo a evaluar la probabilidad de incumplimiento en los compromisos de una deuda, presentándose de esta manera un **P.C.I.10**

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

I.G.C.
3/3

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

c. ÍNDICE DE EQUIDAD

FÓRMULA:

Índice de Equidad = Participación socios / Total Participación
Resultado del Ejercicio

Índice de Equidad = 120.000/100
- 140.256,04/100

Eficacia = 1200/-1.402,56

Eficacia= **-0.86%**

Interpretación

Luego de la aplicación de este indicador se pudo conocer que existió un porcentaje del -0.86% de pérdida en la participación de aportes de los socios, entendiéndose que se afecta directamente a la estabilidad económica de la compañía por lo cual se deberá planificar correctamente las estrategias que se aplicaran para poder recuperarse económicamente y continuar con sus actividades, generándose así un

P.C.I. 11

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO - ECUADOR

**ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

**P.C.I.
1/6**

Puntos de Control Interno

HOJA DE HALLAZGOS

Nº	COMPONENTE	REF. P/T	CRITERIO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
1	Logística	I.G.L.1	Falta de compromiso con la compañía	En el periodo 2012 existió un incumplimiento del 33.33% de los objetivos.	Falta de comunicación de objetivos propuestos	Inconvenientes en las actividades de la compañía.	Al Jefe Departamental: Mediante un comunicado expresar los objetivos planificados para ser cumplidos.
2	Logística	I.G.L.2.	Anticipar su pedido, sustentado su necesidad, cada hoja debe detallar su requerimiento y su saldo, verificar el presupuesto para la disponibilidad.	En el 2012 se emitieron 39 solicitudes de compra, de las cuales 28 fueron autorizadas.	Por falta de descripción del proceso y de conocimiento de los requerimientos que se debe cumplir una solicitud de compra para ser autorizada	Se refleja un 28.21% de ineficacia en el proceso de aprobación de solicitudes de compra.	Al Jefe Departamental: verificar que las solicitudes cumplan los términos y puedan ser aprobadas junto con el presupuesto existente.

ELABORADO POR:
CH.Z.A.R

FECHA:
8/02/2014

REVISADO POR:
L.F.P.

FECHA:
8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

P.C.I.
2/6

ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

Puntos de Control Interno

HOJA DE HALLAZGOS							
Nº	COMPONENTE	REF. P/T.	CRITERIO	CONDICIÓN	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
3	Logística	I.G.L3	Para la evaluación de proveedores se establece parámetros de selección y evaluación	De 22 Proveedores que presentaron sus cotizaciones, 12 clientes bajo recomendación de los socios.	A pesar que se debe elaborar cuadros comparativos se eligió por recomendación	Refleja un 45,45% de ineficiencia al momento de elegir proveedores.	Al Jefe de Logística: aplicar el proceso de selección de proveedores para no tener inconvenientes.
4	Talento Humano	I.G.T.H.1.	Se maneja programas de capacitación pero no acorde a las actividades que realiza.	De los empleados solo reciben dos capacitaciones al año y son de forma general para la compañía	Falta de capacitación de acuerdo a los perfiles laborales.	Personal no capacitado de acuerdo a las necesidades de la compañía	Al Jefe de Departamento: elaborar un programa de capacitación que brinde beneficios en las actividades y desarrollo de la compañía.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

P.C.I.
3/6

ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

Puntos de Control Interno

HOJA DE HALLAZGOS							
Nº	COMPONENTE	REF. /PT	CRITERIO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
5	Talento Humano	I.G.T.H.2.	Las buenas prácticas administrativas indican que se debe contar con un manual o proceso documentado para esta actividad.	Se presentaron 3 candidatos de los cuales fue elegido 1 por referencias del Gerente.	Por falta de un control o manual que indique los procedimientos al momento de contratar al personal.	Teniendo una inconformidad del 77,77% por no existir más vacantes para elegir bajo recomendación.	Al Gerente: elaborar un manual que cumpla con los procesos al momento de seleccionar y reclutar personal para vacantes.
6	Talento Humano	I.G.T.H.3	Falta de control del personal causa deficiencias al emitir un informe a contabilidad para pagos.	De 10 trabajadores dos fueron los afectados en no poder cobrar	Falta de cuida en la elaboración de nómina, falta de entradas, salidas e inasistencias.	Un personal descontento e inconforme al no ser pagado a tiempo por errores que pueden ser evitados.	Jefe de Departamento: al momento de aprobar tener mayor cuidado se recomienda un programa contable en donde se evite estos inconvenientes.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014



Puntos de Control Interno

HOJA DE HALLAZGOS							
Nº	COMPONENTE	REF. / PT	CRITERIO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
7	Talento Humano	I.G.T.H.4.	Cada puesto de trabajo tiene funciones y actividades definidas dentro de una estructura organizacional.	Solo un empleado conoce de la existencia de un manual de funciones	A Falta de una especificación de funciones de cada cargo que se deben encontrar	Existe un 80% de ineficiencia en el desarrollo de las funciones de cada cargo.	Jefe de Talento Humano: programas de entrenamiento para que el personal conozca lo que debe realizar y tenga definido sus actividades.
8	Talento Humano	I.G.T.H.5.	No existe incentivos de ningún tipo para los trabajadores	Un descontento del 100% en los trabajadores	Falta de conocimiento que no solo pueden ser económicos	Personal inconforme al no realizar tareas con eficiencia	Jefe de Departamento: elaborar un programa de actividades que reconozcan el trabajo del personal y reciban algún tipo de incentivo.

ELABORADO POR:

CH.Z.A.R

FECHA:

8/02/2014

REVISADO POR:

L.F.P.

FECHA:

8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

P.C.I.
5/6

ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

Puntos de Control Interno

HOJA DE HALLAZGOS							
Nº	COMPONENTE	REF./PT	CRITERIO	CONDICIÓN	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
9	Contabilidad	I.G.C.1.	Rendimiento sobre activos	Falta de capacitación y comunicación de los departamentos responsables al directorio.	Los activos no generaron utilidad	Uso inadecuado de los recursos con los que cuenta la Compañía	Al Directorio: programar la utilización adecuada de los activos con los que cuenta la compañía para generar utilidades.
10	Contabilidad	I.G.C.2.	Riesgo Crediticio	Provisión cuentas incobrables	La aplicación de las políticas de recaudación no son cumplidas a cabalidad	Dificultad en la captación de las cuentas por cobrar	Al Gerente: establecer un límite de crédito, el mismo que ayudará a evitar la acumulación de cuentas incobrables.

ELABORADO POR:
CH.Z.A.R
REVISADO POR:
L.F.P.

FECHA:
8/02/2014
FECHA:
8/02/2014



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

P.C.I.
6/6

ARCHIVO CORRIENTE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

Puntos de Control Interno

HOJA DE HALLAZGOS							
Nº	COMPONENTE	REF./PT	CRITERIO	CONDICIÓN	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
11	Índice de Equidad	I.G.C.3.	Al ser una compañía que está despegando con cosas nuevas no fue un porcentaje extremadamente alto	Concientizar en los socios que hay que invertir para tener retribuciones.	Existe pérdida de la participación de aporte de los socios de la compañía	Inconformidad de los socios al ver que no existe un margen de utilidades aceptadas	Directivos: crear nuevas estrategias económicas para obtener utilidades.

ELABORADO POR: CH.Z.A.R	FECHA: 8/02/2014
REVISADO POR: L.F.P.	FECHA: 8/02/2014

**INFORME
DE
AUDITORÍA
DE GESTIÓN**



HGM ASOCIADOS S.A.

QUITO - ECUADOR

AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012



INFORME DE AUDITORÍA
ACHZ AUDITORES S.A.





HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

I.F

1/11

**INFORME FINAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE

Quito, Marzo 2014

Señor:

ALONSO RODRIGO GUZMÁN HERNÁNDEZ
GERENTE GENERAL
HGM ASOCIADOS S.A. TRANSPORTE DE CARGA PESADA

De nuestra consideración:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión en los Departamentos Administrativo y Financiero respectivamente y en cada una de sus áreas, por el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2012, para constatar el grado de eficiencia, eficacia y economía en las actividades de cada uno de los Departamentos.

La Auditoría realizada expresa una opinión sobre la aplicación de los Indicadores de Gestión, detallados anteriormente.

La Auditoría se efectuó de acuerdo a los procedimientos necesarios y de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, estas normas requieren que la Auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables.



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

IF

2/11

**INFORME FINAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

Se analizaron como componentes al Departamento Administrativo y a las áreas Logística y Talento Humano; Departamento Financiero y su área de Contabilidad de la compañía HGMASOCIADOS S.A.

La Auditoría de Gestión, comprende el examen a base de pruebas de la evidencia que respaldan los hallazgos e incluye también la evaluación de la aplicación de los indicadores de gestión, las estimaciones importantes hechas por la administración de la compañía, considero que la Auditoría provee una base razonable para fundamentar la opinión que se expresa a continuación:

Atentamente

CPA. Ing. Adriana Chicaiza Zapata
Tarjeta Profesional 400001-T
ACHZ AUDITORES S.A



RESULTADOS DE AUDITORÍA





HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

IF

3/11

**INFORME FINAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

RESULTADOS DE AUDITORÍA

Carta de Control Interno

Quito, Marzo del 2014

Señor:

ALONSO RODRIGO GUZMÁN HERNÁNDEZ

GERENTE GENERAL

HGM ASOCIADOS S.A. TRANSPORTE DE CARGA PESADA

Se ha auditado los DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA HGM ASOCIADOS S.A. dedicada a la prestación del servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2012, las normas de Auditoría exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se encuentran en estudio o se auditen.

La administración de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A., es responsable de establecer y mantener el sistema de control interno, para llevar a cabo esta actividad, se requiere de estimaciones y opiniones de la dirección de la Compañía, para determinar y evaluar los beneficios esperados y costos que implican las políticas y procedimientos del sistema de Control Interno.



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

IF

4/11

**INFORME FINAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

En las fases de planificación y ejecución de la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A., por el año terminado al 31 de diciembre de 2012, consideramos su sistema de Control Interno para determinar la naturaleza, el alcance y la profundidad de nuestros procedimientos de Auditoría, con el propósito de emitir un informe sobre las áreas examinadas, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del Control Interno.

Sin embargo, notamos ciertos asuntos relacionados con el funcionamiento de dicho sistema, que consideramos deben ser incluidos en este informe. Los asuntos que nos llaman la atención y que están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación del Control Interno, en nuestra opinión, podrían afectar en forma negativa la capacidad de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A., en el desempeño Administrativo y Financiero.

Los objetivos del Control Interno son proporcionar a la administración de la Compañía una base razonable, pero no de absoluta seguridad, para el desarrollo propio en la Gestión Administrativa y Financiera de la Compañía; debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de Control Interno, pueden ocurrir errores o irregularidades, y de no ser detectados. También la proyección de alguna evaluación de este sistema para períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos lleguen a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones o que el grado de cumplimiento de los procedimientos se hayan deteriorado.



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

I.F

5/11

**INFORME FINAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

Una debilidad material es una condición en la cual el diseño y operación de los elementos específicos del control interno no reducen a un nivel relativamente bajo

El riesgo de errores o irregularidades en las operaciones administrativas propias de la Compañía, puedan ocurrir y de no ser detectados oportunamente por los empleados en el cumplimiento de sus funciones asignadas.

Se ha considerado ciertos aspectos que involucran el sistema de Control Interno y sus operaciones, conocidos como Hallazgos de Auditoría bajo las normas de Auditoría establecidas en el país, los Hallazgos de Auditoría comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de Control Interno, comprobado aplicando los indicadores de gestión, que a nuestro juicio, podrían afectar en forma negativa al desarrollo de las actividades de la Compañía HGM ASOCIADOS S.A., para alcanzar sus objetivos.

Atentamente

CPA. Ing. Adriana Chicaiza Zapata
Tarjeta Profesional 400001-T
ACHZ AUDITORES S.A



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

IF

6/11

**INFORME FINAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

Quito, Marzo del 2014

Señor Alonso Rodrigo Guzmán Hernández

GERENTE GENERAL

Presente.-

De nuestra consideración:

En cumplimiento al contrato de la Auditoría de Gestión para el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012, realizado la evaluación de control interno, mediante la cual se obtuvo los siguientes resultados que se ponen en consideración, con el propósito de que las recomendaciones sean puestos en práctica.

Departamento Administrativo

Logística

❖ Objetivos

Causa: Falta de comunicación de objetivos propuestos por lo que no se cumplen al 100% los objetivos.

Recomendación: Al Jefe Departamental mediante un comunicado o planificación de actividades dar a conocer a todo el personal del departamento de los objetivos planteados para poder cumplirlos.



❖ **Compras**

Causa: Por falta de descripción del proceso y de conocimiento de los requerimientos que se debe cumplir una solicitud de compra para ser autorizada.

Recomendación: Al Jefe Departamental verificar que las solicitudes cumplan los términos y puedan ser aprobadas de acuerdo al presupuesto existente.

❖ **Proveedores**

Causa: A pesar que se debe elaborar cuadros comparativos se eligió por recomendación.

Recomendación: Al Jefe Departamental aplicar el proceso de selección de proveedores para no tener inconvenientes.

Recursos Humanos

❖ **Capacitación**

Causa: Falta de capacitación al personal de acuerdo a las necesidades del departamento.

Recomendación: Al Jefe departamental elaborar un programa de capacitación que brinde beneficios en las actividades y desarrollo de la compañía.

❖ **Vacantes**

Causa: Por falta de un control o manual que indique los procedimientos al momento de contratar al personal.

Recomendación: Al Gerente elaborar un manual que cumpla con los procesos al momento de seleccionar y reclutar personal para vacantes.



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

IF

8/11

INFORME FINAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

❖ **Nómina**

Causa: Falta de control en la elaboración de nómina.

Recomendación: Jefe departamental al momento de aprobar tener mayor cuidado se recomienda un programa que permita realizar registros de entradas y salidas y verificar las inasistencias, y se evite estos inconvenientes.

❖ **Funciones**

Causa: A falta de una especificación de funciones de cada cargo que se debe asignar.

Recomendación: Jefe departamental programas de entrenamiento para que el personal conozca lo que debe realizar y tenga definido sus actividades.

❖ **Incentivos**

Causa: los incentivos no deben ser solo económicos, desconocimiento de maneras de incentivar al personal.

Recomendación: Jefe de departamentos elaborar un programa de actividades que reconozcan el trabajo del personal y reciban algún tipo de incentivo o reconocimiento.



Departamento Financiero

Contabilidad

❖ **Rentabilidad**

Causa: Una vez que se obtuvo los resultados del índice de rendimiento global se pudo determinar que los activos no generaron utilidad.

Recomendación: Programar la utilización adecuada de los activos con que cuenta la compañía para generar utilidades.

❖ **Riesgo Crediticio**

Causa: La aplicación de las políticas de recaudación no son cumplidas a cabalidad.

Recomendación: Establecer un límite de crédito, el mismo que ayudará a evitar la acumulación de cuentas incobrables.

❖ **Equidad**

Causa: Durante este período se obtuvo pérdidas económicas las cuales afectan a la participación de aportes de los socios de la compañía.

Recomendación: Es importante considerar que el desarrollo de una empresa debe ir de la mano con sus planes, programas o procedimientos, por tal razón se deberá planificar cuidadosamente estas actividades para que se puedan cumplir en forma eficiente, eficaz y económica para que la compañía pueda obtener un margen de utilidad que satisfaga sus necesidades y las del personal que labora en la misma.



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

IF

10/11

**INFORME FINAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS/INFORME FINAL.

Quito, Marzo del 2014

Señor Rodrigo Guzmán

GERENTE GENERAL

Presente.-

De nuestra consideración:

Hemos realizado la Auditoría de Gestión de la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., al 31 de diciembre del 2012, se realizó para determinar y evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía sobre el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas establecidas dentro del control interno de la compañía, así como la utilización de sus recursos con los que dispone la misma.

La Auditoría fue efectuada de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, incluyendo las pruebas pertinentes y demás procedimientos de Auditoría que fueron consideradas necesarias de acuerdo a las circunstancias presentadas.

Las recomendaciones:

- ❖ Han sido indicadas a las autoridades pertinentes para la revisión después de la lectura del borrador del informe y del informe de control interno.
- ❖ Redactadas apropiadamente



HGM ASOCIADOS S.A.
QUITO – ECUADOR

I.F

11/11

**INFORME FINAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

- ❖ Debidamente sustentadas en los papeles de trabajo correspondientes

También se puede manifestar que:

- ❖ Las recomendaciones formuladas son acordes a la normativa vigente.
- ❖ Todos los cuestionarios han sido resueltos apropiadamente por todo el personal de las áreas, financiera y administrativa.

Las autoridades correspondientes establecerán los mecanismos adecuados para poner en práctica las recomendaciones planteadas en el informe de control interno, mismas que están formuladas para el beneficio y mejoramiento de la compañía.

Atentamente.

CPA. Ing. Adriana Chicaiza Zapata
Tarjeta Profesional 400001-T
ACHZ AUDITORES S.A

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En base a la investigación que se llevó a cabo se pudo llegar a las siguientes conclusiones.

- ❖ Se elaboraron las bases teóricas las cuales sirvieron de sustento para el desarrollo de la propuesta y su metodología, así también como un estudio general de la Compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., la cual sirvió en el desarrollo del presente trabajo investigativo.
- ❖ Con la aplicación de la Auditoría de Gestión se pudo detectar los puntos débiles existentes tanto en las operaciones administrativas como financieras; mejorando y fortaleciendo sus procedimientos de modo que puedan obtener un nivel adecuado de eficiencia, eficacia y economía de los procesos de la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., a fin de prestar un servicio de calidad.
- ❖ Los problemas más relevantes se encuentran en el departamento administrativo en el área de Talento Humano, al no existir capacitaciones acorde a las necesidades de las actividades desempeñadas, un manual de funciones que determine las mismas para cada proceso, incentivos que ayuden al personal a trabajar sin presión y desempeñen su trabajo con gusto.

RECOMENDACIONES

- ❖ Es necesario cumplir a cabalidad con las políticas, reglamentos que posee la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., a fin de desarrollar actividades que ayuden a disminuir las falencias, y se cuente con una planificación de actividades dentro de cada departamento permitiendo de esta manera dar soluciones oportunas a los procesos.

- ❖ Se recomienda una buena segregación de funciones y realice evaluaciones permanentes del trabajo desarrollado por el personal, con el fin de mantener y mejorar su desempeño y llegar a la cumplir con los objetivos planteados, motivar al personal a través de charlas e incentivos económicos para que el trabajador desempeñe correctamente sus funciones, también se debe fomentar el compañerismo con festejos en el día del trabajador y en navidad.

- ❖ Es indispensable aplicar una Auditoría de Gestión en la compañía de transporte de carga pesada HGM ASOCIADOS S.A., ya que nos permite evaluar las actividades con indicadores y conocer el cumplimiento de misión y visión, mediante la evaluación de los procedimientos y resultados de las actividades que se desempeña en la misma que ayudan en la toma de decisiones.

SEGUIMIENTO

OBJETIVO

Verificar el cumplimiento de las recomendaciones propuestas por ACHZ AUDITORES S.A., en el informe presentado durante la ejecución de la Auditoría de Gestión.

LINEAMIENTOS GENERALES

El seguimiento se lo realizará con mayor énfasis al Departamento Administrativo al área de Talento Humano de la compañía.

Para cumplir con las recomendaciones propuestas en el informe, es necesaria la participación de personal contratado debido que los problemas encontrados y solucionados de manera eficiente juntamente con los colaboradores de la compañía para alcanzar la excelencia en el servicio de transporte de carga pesada.

BIBLIOGRAFÍA

CITADA

- ❖ ANZOLA, Servulo. (2002) “Administración de pequeñas Empresas”; segunda Edición; México; Pág. 70.
- ❖ AUMATELL, Cristina Soy. (2009) “Auditoría de la Información”; quinta Edición; Prólogo de Alfonso Cornella, editorial UOC; España; Pág. 12-25
- ❖ BRIGHAM, Eugene. (2009) “Fundamentos de la Administración Financiera”; décima cuarta Edición; editorial Learning; Pág. 45.50
- ❖ CEPEDA, Gustavo. (2008) “Auditoría y Control Interno” sexta Edición; España; Pág. 3-34.
- ❖ MENDIVIL, Escalante, Víctor Manuel; (2005) ”Elementos de Auditoría”; quinta Edición; editorial, ECAFSA; Pág. 21-23.
- ❖ TELLEZ, Trejo, Benjamín, Rolando. (2011) “Auditoría un enfoque práctico”; editorial Thompson; Pág. 44-121.

CONSULTADA

- ❖ COULTIER, Robbins, Gestión Básica, Segunda Edición, México; Editorial Santos. Pág 68
- ❖ MALDONADO, Milton. (2010) “Auditoría de Gestión es un proceso de evaluación; segunda Edición; España; Pág. 30-226.
- ❖ VILAR, José. (2009); “La Auditoría de Sistemas de Gestión”; primera Edición; México; Pág: 11-15.

- ❖ VALENCIA, Rodríguez Joaquín, (2010); “Administración de pequeñas y medianas empresas”; sexta Edición; Cengage learning; Pág: 33.

VIRTUAL

- ❖ Superintendencia de compañías, disponible en la página web:
[http://www.Superintendencia.gob.ec/bd_superintendencia_descargas//LEY_DE_COMPANIAS\(10/10/2013 22:41 pm\)](http://www.Superintendencia.gob.ec/bd_superintendencia_descargas//LEY_DE_COMPANIAS(10/10/2013%2022:41%20pm)).
- ❖ Ley de Compañías, disponible en la página web: [http://www.Supercias.gob.ec/bd_supervisas_descargas/ss./LEY_DE_COMPANIAS](http://www.Supercias.gob.ec/bd_supervisas_descargas/ss./LEY_DE_COMPANIAS(10/10/13-22:41))
(10 /10 /13 -22:41).
- ❖ ARIAS DUVERG, Clarivel. Auditoría. Disponible en la página web:
[http:// es.Wikipedia .org/ wiki/ Control interno](http://es.Wikipedia.org/wiki/Control_interno) (10/10/2013 23:30 pm).
- ❖ Contraloría General del Estado. Disponible en la página web: [http:// www. Contraloría. gob. ec/ documentos /normatividad/ MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20 DE% 20GESTION.pdf](http://www.Contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf), Auditoría de Gestión, indicadores de Gestión.



Anexos 1

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA HGM ASOCIADOS S.A.

Encuestas aplicadas a los Trabajadores de la Compañía

OBJETIVO: Recopilar información que sea útil para conocer a la compañía y evaluar sus procesos y actividades de cada uno de los departamentos.

1. ¿Qué tiempo labora usted en la Compañía?

Si

Más de 1 año

2. ¿Conoce los objetos de la institución y de su departamento?

Si No

3. ¿Existe un manual de funciones que regule el desempeño laboral de los empleados del departamento?

Si No

4. ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo?

Si No

5. ¿Las funciones que usted desempeña van acorde a su perfil profesional?

Si No

6. ¿Ha recibido programas de capacitación acorde al cargo que desempeña?

Si No

7. ¿Alguna vez su trabajo ha sido calificado en términos de eficiencia y eficacia, en función de cumplir los objetivos de nivel del departamento?

Si No

8. ¿La labor que ustedes realizan es controlada frecuentemente?

Si No

9. ¿Existe coordinación de los trabajos realizados entre las funciones del departamento?

Si No

10. Usted estaría de acuerdo con cambios propuestos en el departamento por su mejor funcionamiento

Si No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Anexos 2

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA HGM ASOCIADOS S.A.

Encuestas aplicadas a los Clientes de la Compañía

OBJETIVO: Recabar información que puedan proporcionar los clientes de la compañía para tener información real de los servicios que brinda la compañía.

1. La Calidad del servicio es:

- Muy buena
- Buena
- Regular

2. La actitud profesional en el desempeño de las funciones es:

- Muy buena
- Buena
- Regular

3. La efectividad del personal en cuanto al servicio es:

- Muy buena
- Buena
- Regular

4. La confiabilidad de la compañía seguridad y transparencia brindada por la institución es:

Si

No

5. ¿Cree usted que el personal de la compañía debe capacitarse para su mejor desempeño?

Si

No

6. ¿Cree usted que la infraestructura es adecuada para la actividad que realiza la compañía?

Si

No

7. ¿Con que frecuencia requiere los servicios de la compañía?

Diario

Semanal

Mensual

Otros

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Anexos 3

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA HGM ASOCIADOS S.A.

Entrevista al señor Gerente General de la Compañía

OBJETIVO: Conocer directamente de la Gerencia los componentes de la compañía para ser sometidos a la Auditoría de Gestión, recopilar información que nos oriente a los puntos de mayor relevancia.

1. ¿Cuál es la estructura jerárquica de la compañía?
2. ¿Los trabajadores de la compañía conocen la misión, visión y objetivos?
3. ¿Considera usted que al alcanzar los objetivos institucionales a la compañía le permite alcanzar la eficiencia, eficacia y economía?
4. ¿Cómo ve el futuro de la compañía?
5. ¿La compañía cuenta con organización funcional y estructural, flujo grama de procesos y manual de funciones?
6. ¿Cómo se realiza el control de las actividades en la compañía?
7. ¿El personal recibe capacitaciones permanentes acorde a las actividades?

8. ¿La Junta de Accionistas, Gerencia y Presidencial en base a que toma decisiones?

9. ¿La compañía ha realizado algún tipo de auditoria? Le gustaría que se someta alguna auditoria en especial?

10. ¿Cómo Gerente le gustaría tomar decisiones en base a un informe de auditoría donde se indique hallazgos y medir el cumplimiento de metas en base a indicados?