



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES
EN EL CANTÓN SANTA ISABEL, APLICACIÓN EN LA “GASOLINERA
BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA.”**

**Tesis previa a la obtención del
Título de Contador Público - Auditor**

AUTORAS:

JENNY ROBERTA BUSTAMANTE DOMINGUEZ

CECILIA ELIZABETH GUAMÁN ZALDAÑA

DIRECTOR:

ING. MANUEL JESUS VELEZ CRIOLLO

Cuenca - Ecuador

2013



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se orienta a proporcionar una metodología de auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles de estaciones de servicio ubicadas en municipios pequeños del país, previa validación en la “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA., del cantón Santa Isabel.

Para la realización de este trabajo se aplicó métodos y procedimientos de investigación que permitieron formular conclusiones y recomendaciones de mejora de los procesos de la empresa, especialmente del operativo de las gasolineras.

La metodología de auditoría de gestión del proceso de venta de combustibles de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., está concebida para desarrollar auditorías de gestión en estaciones de servicio de similar naturaleza, es decir en empresas de igual magnitud y que se encuentren en similares condiciones.

PALABRAS CLAVES:

- Metodología
- Auditoría de Gestión
- Gasolinera
- Ventas



ABSTRACT

This research aims to provide a methodology for management audit the process of fuels sales in small municipalities, after validation in “GASOLINERA BELTRAN E HIJOS” CIA. LTDA., Canton Santa Isabel.

To carry out this work research methods and procedures that allowed conclusions and recommendations to improve the processes of the company, especially operating gas stations was applied.

The methodology for management audits the process of fuels sales “Gasolinera Beltran e Hijos” Cia. Ltda., is designed to develop audits at service stations of a similar nature, that is to say equal and companies that are in similar conditions.

KEYWORDS:

- Methodology
- Management Audit
- Gas
- Sales



ÍNDICE

ORGANIZACIÓN DE LA VENTA DE COMBUSTIBLES EN EL CANTÓN SANTA ISABEL	15
1.1. ANTECEDENTES.....	18
1.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	18
1.2.1. MISIÓN	18
1.2.2. VISIÓN	18
1.2.3. ESTRATEGIAS	19
1.2.4. VALORES	19
1.2.5. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	19
1.2.6. SISTEMAS DE CONTROL.....	19
1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAS GASOLINERAS DE SANTA ISABEL	20
1.3.1. LÍNEAS DE AUTORIDAD	20
1.3.2. FUNCIONES	20
1.3.3. OBLIGACIONES	21
1.4. SISTEMA DE RECURSOS.....	21
METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES	22
2.1. CONCEPTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA	26
2.1.1. CONCEPTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	26
2.1.2. CONCEPTO DE AUDITOR	26
2.1.3. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA) 27	
2.1.4. TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	28
2.2. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE AUDITORÍA	30
2.2.1. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA.....	30
2.2.2. ALCANCE DE LA AUDITORÍA	30
2.2.3. COMPRESIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE VENTA DE COMBUSTIBLES	30
2.2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA. 30	
2.2.5. PRUEBAS DE AUDITORÍA.....	31
2.2.6. REPORTE DE PLANIFICACIÓN.....	32



2.3. DESARROLLO DE UN PLAN DE AUDITORÍA 32

 2.3.1. DEFINIR AFIRMACIONES..... 32

 2.3.2. EVALUAR CONTROL INTERNO..... 33

 2.3.3. SELECCIONAR PROCEDIMIENTOS 35

 2.3.4. PREPARAR PROGRAMA DE TRABAJO 35

2.4. EVALUACIÓN AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES36

2.5. EMISIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA..... 38

 2.5.1. ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA..... 38

 2.5.2. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS..... 39

 2.5.3. AJUSTES AL BORRADOR DEL INFORME..... 39

 2.5.4. ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA..... 39

2.6. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RESULTADOS 40

AUDITORÍA AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES EN LA “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CIA. LTDA..... 41

 3.1. ORGANIZACIÓN DE LA VENTA DE COMBUSTIBLES DE LA “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA. 44

 3.1.1. ANTECEDENTES 44

 3.1.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO..... 44

 3.1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA. LTDA.”..... 47

 3.1.4. SISTEMA DE RECURSOS 51

 3.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES 52

 3.2.1. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE AUDITORÍA 52

 3.2.2. DESARROLLO DE UN PLAN DE AUDITORÍA..... 60

 3.2.3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES 66

 3.2.4. PREPARACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA 69

 3.2.5. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RESULTADOS 75

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA VENTA DE COMBUSTIBLES..... 77



INFORME FINAL.....	80
CAPÍTULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORÍA.....	83
CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.....	84
CAPÍTULO III: CONTROL INTERNO.....	87
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL EXAMEN DEL PROCESO DE VENTAS.....	90
ANEXOS DEL INFORME DE AUDITORÍA.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
CONCLUSIONES METODOLÓGICAS.....	98
CONCLUSIONES DE APLICACIÓN.....	99
ANEXOS.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	146
DISEÑO DE TESIS.....	147



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, Jenny Roberta Bustamante Dominguez, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público y Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jenny Bustamante', written over a horizontal line.

Jenny Bustamante

0105937981

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, Cecilia Elizabeth Guamán Zaldaña, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público y Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Cecilia', written over a horizontal line.

Cecilia Guamán
0105462857

JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN



DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, Jenny Roberta Bustamante Dominguez, informo que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora, excepto las citas de otros autores que están debidamente referenciadas a la bibliografía utilizada.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jenny Bustamante', written over a horizontal line.

Jenny Bustamante

0105937981

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, Cecilia Elizabeth Guamán Zaldaña, informo que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora, excepto las citas de otros autores que están debidamente referenciadas a la bibliografía utilizada.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cecilia', written over a horizontal line.

Cecilia Guamán

0105462857

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



AGRADECIMIENTO

Agradecemos profundamente a nuestro director de tesis que con sus conocimientos y recomendaciones nos brindó su apoyo durante todo el trabajo realizado.

A nuestros maestros de la Universidad de Cuenca que nos impartieron sus conocimientos y experiencias en el transcurso de nuestra vida estudiantil y que nos ayudaron para hacer posible la realización del proyecto.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, por estar presente en todos los pasos que di a lo largo de mi vida.

A mis padres Servio y Carmen, por haberme apoyado incondicionalmente durante toda mi vida estudiantil y por brindarme sus consejos en los momentos más oportunos.

A mis hermanos, Dora y Pablo por haber luchado junto a mí en aquellos momentos difíciles que se me presentaron a lo largo del camino.

A mi hijo, Matias Alexander por ser la fuerza que me permite salir adelante y luchar cada día por un mejor porvenir, por representar el más bello amor que pude y puedo sentir.

JENNY BUSTAMANTE

Dedico este trabajo de tesis principalmente a Dios por haberme guiado en toda esta etapa de mi vida, luego a mis padres Leonardo y Zoila por haberme apoyado y confiado en mí, durante toda la carrera estudiantil.

A mis hermanos Paola, Juan, Karina y Julio por estar siempre alentándome a luchar por mis sueños.

CECILIA GUAMÁN

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



INTRODUCCIÓN

El riesgo inminente en el negocio de la venta de combustibles y la falta de información en la toma de decisiones, motivó a plantear una investigación sobre “Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles en el cantón Santa Isabel, aplicación en la GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA. LTDA.”, con la intención de proporcionar un diseño de una metodología validada que permita ejecutar auditorías de gestión a procesos de venta de combustibles de estaciones de servicio de cantones pequeños del país.

El proceso de investigación sobre la Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles en el cantón Santa Isabel, comprendió la descripción y análisis de la organización de la venta de combustibles en el cantón Sta. Isabel, el diseño de una metodología de la auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles y, la auditoría al proceso de venta de combustibles en la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., con el uso de métodos y técnicas que permitieron formular conclusiones y recomendaciones para la mejora de los procesos de la compañía.

En la organización de la venta de combustibles en el cantón Santa Isabel, se describen los antecedentes, el pensamiento estratégico y la estructura orgánica y funcional que mantienen las estaciones de servicio existentes en el cantón.

La metodología de la auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles, detalla conceptos y procedimientos tanto del objeto de la auditoría como del proceso de auditoría, en función de la finalidad.

La Auditoría al proceso de venta de combustibles en la Gasolinera Beltrán e Hijos Cía. Ltda., es el punto en donde se valida la metodología en dicha gasolinera para ser utilizada en estaciones de servicio de municipios pequeños del país.

Para resolver los capítulos mencionados se acudió a la ayuda de distintas referencias bibliográficas, las principales son la Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría de Nelson Dávalos, el libro “Los cien

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



errores en el proceso de ventas de Rafael y Vilanova Martínez e, información de la web.

La presente metodología de Auditoría de Gestión es susceptible de mejora con los valiosos criterios que se puedan aportar, especialmente desde las estaciones de servicio ubicadas en municipios pequeños del país.



CAPÍTULO I

ORGANIZACIÓN DE LA VENTA DE COMBUSTIBLES EN EL CANTÓN SANTA ISABEL

JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN



RESUMEN DEL CAPÍTULO

El primer capítulo comprende la organización de la venta de combustibles en el cantón Santa Isabel, en el cual describe la reseña histórica de las estaciones de servicio existentes en el cantón. Detalla los objetivos, la misión, visión, estrategias, etc. Definen hacia dónde quieren llegar; y cómo en toda empresa buscan eficiencia y eficacia en las actividades. Además estas gasolineras cuentan con una estructura orgánica bastante pequeña, tienen definidas sus funciones y obligaciones de acuerdo a las políticas determinadas por cada ente.



ÍNDICE

ORGANIZACIÓN DE LA VENTA DE COMBUSTIBLES EN EL CANTÓN SANTA ISABEL

- 1.1. ANTECEDENTES
- 1.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
 - 1.2.1. MISIÓN
 - 1.2.2. VISIÓN
 - 1.2.3. ESTRATEGIAS
 - 1.2.4. VALORES
 - 1.2.5. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN
 - 1.2.6. SISTEMAS DE CONTROL
- 1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAS GASOLINERAS DE SANTA ISABEL
 - 1.3.1. LÍNEAS DE AUTORIDAD
 - 1.3.2. FUNCIONES
 - 1.3.3. OBLIGACIONES
- 1.4. SISTEMA DE RECURSOS



1.1. ANTECEDENTES

El servicio de venta de combustibles en el cantón Santa Isabel nace a principios del siglo XX con la necesidad de satisfacer la demanda de combustibles y demás derivados del petróleo. En Ecuador, como en otros países que poseen este valioso recurso dentro de su territorio, apareció en 1911, el primer pozo petrolero se descubrió en Ancón, Península de Santa Elena, sin embargo la producción de niveles comerciales se dio en 1925 y la exportación en 1928 aunque en cantidades marginales.

El cantón de Santa Isabel cuenta únicamente con dos estaciones de servicio de combustible entre las cuales figuran “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. y “Estación de Servicio Cataviña” Cía. Ltda., los servicios ofrecidos de las estaciones de servicio tradicionales han venido evolucionando de acuerdo a las necesidades del mercado, y más rápidamente en el año 2000 cuando surgen las denominadas tiendas de conveniencia o minimarket y otros servicios como cambio de aceite, venta de accesorios y lubricantes. Estas estaciones de servicio están constituidas por un grupo de personas, llamados accionistas. Actualmente se está proyectando una tercera estación de servicio ubicada en la Parroquia “Abdón Calderón” en el Valle de Yunguilla.

1.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.2.1. MISIÓN

Satisfacer las necesidades de servicio de suministro de combustibles a vehículos automotores, estableciendo metas muy claras de competitividad ya que existen únicamente dos y sobre todo obliga a definir los procesos de trabajo mediante los cuales se pueda competir en condiciones favorables.

1.2.2. VISIÓN

Captar un porcentaje mayor de clientes que valoren la calidad del producto y del servicio en la provisión de combustible para vehículos automotores en “Gasolinera Beltrán e Hijos”, llevando el nivel de satisfacción de los clientes hacia niveles óptimos.



1.2.3. ESTRATEGIAS

Ofrecer un servicio perenne con personal preparado para sus funciones específicas, con nociones elementales contables y buenas relaciones humanas, junto a la practicidad de principios éticos, lo que generará un ambiente de cordialidad, respeto, eficiencia y confianza a todas y todos, durante las 24 horas de atención.

1.2.4. VALORES

Se considera esencial la inclusión de valores como parte de las acciones que contribuyan a la consecución de objetivos sobre la base de un trabajo consolidado por la eficiencia, eficacia, honestidad, responsabilidad, lealtad, respeto y comedimiento a través de la actitud y el trabajo para darle una identidad propia a la Compañía, que genere confianza y credibilidad.

1.2.5. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Mejorar sus procesos de servicio, armonizando los procedimientos y dirigiendo a la empresa a convertirse en una opción que brinde una atención de calidad al cliente, y que tienda a lograr una mayor captación para el expendio del producto, donde se satisfagan las expectativas y necesidades de sus clientes.

1.2.6. SISTEMAS DE CONTROL

Toda empresa debe llevar un control, una guía para el proceso de sus actividades. Dentro del control figuran las llamadas políticas y procedimientos para orientar las acciones, criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas y procedimientos son imprescindibles para el funcionamiento de la empresa, dado que facilitan la delegación de autoridades, motivan y estimulan al personal, evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados; indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones y facilitan la conducción del nuevo personal.



1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAS GASOLINERAS DE SANTA ISABEL

La estructura orgánica de las estaciones de servicio de Santa Isabel no es tan amplia, ya que al relegarse a un nivel cantonal, estas cuentan con personal limitado (tope de catorce personas).

Por lo general las gasolineras del cantón están estructuradas por la Junta de Socios de Accionistas, Gerente, Presidente, Administrador, Contador, Despachador, personal Surtidor. Ambas compañías cuentan con un organigrama lineal simple, es fácil de comprender; aparte indica en forma objetiva las jerarquías del personal.

1.3.1. LÍNEAS DE AUTORIDAD

Autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer potestad con discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

La autoridad de las estaciones de servicio del cantón se delega de forma jerárquica vertical; es decir, a partir del titular, concentra el poder en los puestos superiores, delegándose responsabilidades de forma descendente, comenzando desde la junta general de accionistas hasta llegar al despachador, quien se encarga de dirigir a los oficiales. Mientras más alto sea el cargo mayor será la responsabilidad que tenga cada persona.

1.3.2. FUNCIONES

En el desempeño idóneo y eficiente de la empresa se sustenta y se sintetizan las principales razones de la misma. Ésta constituye el marco de referencia sobre el cual se desarrollará el plan de negocios.

Las empresas gasolineras como todo tipo de empresas tienen definido su manual de funciones, donde cada uno de los miembros debe acatarlas y cumplir la función correspondiente. En el caso de la estación de servicios, el despachador, oficial surtidor, gerente, presidente, administrador, contador en fin todos los miembros cumplen con procesos, procedimientos, políticas, reglamentos de la empresa.



1.3.3. OBLIGACIONES

Para una compañía es importante determinar las obligaciones principales que deben cumplir los empleados y trabajadores en cuanto al desempeño de sus actividades, ya que al desarrollar las normas y obligaciones, la empresa logra sus objetivos propuestos. Es por ello que si un trabajador no contribuye a cumplir a cabalidad o se niega a cumplir con su obligación o función, será llamado la atención, llegando al punto de la sanción respectiva o la resolución de la separación del trabajo, siguiendo el órgano regular legal pertinente.

Los deberes del trabajador se enfocan a cumplir lo siguiente:

- Cumplir las obligaciones concretas del puesto de trabajo conforme a las normas correspondientes y a los principios de la buena fe, diligencia y eficiencia.
- Observar y cumplir con las medidas de seguridad e higiene que se adopten.
- Cumplir con prestancia y oportunamente las órdenes e instrucciones de la empresa.
- No realizar el mismo trabajo para otra empresa que desarrolle la misma actividad.
- Comprometerse a mejorar su capacidad de trabajo a través de talleres de capacitación y actualización de conocimientos y normativas, en temas de seguridad y relaciones humanas.

1.4. SISTEMA DE RECURSOS

Los sistemas de recursos que disponen las estaciones de servicio se clasifican según sus funciones, donde se definen las actividades realizables acorde a la cantidad de recursos que dispongan.

Entre los más relevantes sistemas de recursos se clasifican los siguientes:

- Sistema de recursos humanos
- Sistema de recursos financieros
- Sistemas de recursos tecnológicos e informáticos
- Sistema de recursos materiales



CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES



RESUMEN DE CAPÍTULO

El segundo capítulo hace referencia a la metodología de la auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles, la cual detalla conceptos generales y específicos de cada una de las fases de auditoría siendo esta la base para proceder a la práctica en la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. También se redacta un diseño de una estrategia para implementar mejoras en la empresa de acuerdo a las recomendaciones detalladas en los resultados de auditoría.



ÍNDICE

METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES

- 2.1. CONCEPTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA
 - 2.1.1. CONCEPTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
 - 2.1.2. CONCEPTO DE AUDITOR
 - 2.1.3. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA)
 - 2.1.4. TÉCNICAS DE AUDITORÍA
- 2.2. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE AUDITORÍA
 - 2.2.1. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA
 - 2.2.2. ALCANCE DE LA AUDITORÍA
 - 2.2.3. COMPRESIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE VENTA DE COMBUSTIBLES
 - 2.2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA
 - 2.2.5. PRUEBAS DE AUDITORÍA
 - 2.2.6. REPORTE DE PLANIFICACIÓN
- 2.3. DESARROLLO DE UN PLAN DE AUDITORÍA
 - 2.3.1. DEFINIR AFIRMACIONES
 - 2.3.2. EVALUAR CONTROL INTERNO
 - 2.3.3. SELECCIONAR PROCEDIMIENTOS
 - 2.3.4. PREPARAR PROGRAMA DE TRABAJO
- 2.4. EVALUACIÓN AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES
- 2.5. EMISIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA



2.5.1. ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA

2.5.2. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

2.5.3. AJUSTES AL BORRADOR DEL INFORME

2.5.4. ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

2.6. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RESULTADOS



2.1. CONCEPTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

2.1.1. CONCEPTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público. (Cubero, 2009, p. 24)

En conclusión la Auditoría de Gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

2.1.2. CONCEPTO DE AUDITOR

Denominación que recibe, en la actualidad, el Contador Público Autorizado e independiente con experiencia y práctica en labores de auditoría, que efectúe exámenes posteriores e independientes sobre las operaciones financieras o administrativas de una empresa u organismo público o privado, con el propósito de emitir su opinión o presentar un informe con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas por la profesión contable asumiendo la responsabilidad en ellas establecida.

La naturaleza de su trabajo es la de emitir, a través del examen profesional de las operaciones financieras o administrativas, los registros, documentación y estados financieros correspondientes al periodo bajo el examen, una opinión sobre la razonabilidad de la presentación de los estados financieros de la entidad o empresa examinada o, en el caso de una auditoría operacional, determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias, políticas, normas y procedimientos relativos al ente auditado, con sujeción a un plan previamente establecido y de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas y la aplicación de los



procedimientos de control que a su juicio profesional, considere necesarios utilizar en las circunstancias, de acuerdo a la naturaleza del ente examinado y tomado en cuenta el objetivo por el cual realiza su actividad en cada caso. Comprende también la evaluación el sistema de control interno de la organización examinada y, en tratándose de un auditoría operacional, la determinación del grado de eficiencia y efectividad alcanzada por la administración gerencial en el logro de los objetivos y metas propuestas, con la finalidad de comunicar los resultados obtenidos, mediante el informe de auditoría y, en el caso del examen de los estados financieros, emitir el correspondiente dictamen profesional, como un servicio a la gerencia e instrumento eficaz generador de mejoras e información confiable para los usuarios de tales instrumentos.

Es decir el auditor es una persona capacitada y con la suficiente experiencia para revisar, examinar, analizar, indagar y verificar que los datos contables que la empresa auditada les facilita correspondan realmente con la actividad que ha venido desarrollando. (Dávalos, 1990, p. 79)

2.1.3. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA)

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) se consideran como el conjunto de cualidades personales y requisitos profesionales o medidas establecidas por la profesión y por la Ley que debe tener el Contador Público y todos aquellos procedimientos técnicos que debe prestar atención, la manera como se deben ejecutar cuando realiza su trabajo de Auditoría y al emitir su dictamen o informe, con el fin de brindar y garantizar un trabajo de calidad con el logro de objetivos. Las normas de Auditoría se definen como aquellos requisitos mínimos, que de forma general, deben observarse en la realización de un trabajo de auditoría de calidad profesional.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas se dividen en tres grupos:

- 3 normas Generales/personales,
- 3 normas relativas a la ejecución del trabajo y
- 4 normas relativas a la información. (Junta de Normas de Auditoría-

ASB)



Las NAGAS son cualidades, requisitos o medidas preestablecidas para que el contador público realice su trabajo con profesionalismo y emita su informe garantizando calidad en el mismo.

2.1.4. TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría son los recursos particulares de investigación, utilizados por el auditor para obtener los datos necesarios para corroborar la información que ha obtenido o le han suministrado (evidencia primaria). Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional. (Cuellar, 2009, p. 188).

Muchos autores consideran como clasificación de las técnicas de auditoría, a las siguientes:

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR

- COMPARACIÓN
- OBSERVACIÓN
- REVISIÓN SELECTIVA
- RASTREO

TÉCNICA DE VERIFICACIÓN VERBAL

- INDAGACIÓN

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA

- ANÁLISIS
- CONCILIACIÓN
- CONFIRMACIÓN

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

- COMPROBACIÓN
- COMPUTACIÓN

TÉCNICA DE VERIFICACIÓN FÍSICA

- INSPECCIÓN

OTRAS TÉCNICAS

- CERTIFICACIÓN
- DECLARACIÓN
- ENCUESTA
- ENTREVISTA
- CONFERENCIA
- SÍNTOMA
- INTUICIÓN

Las técnicas de auditoría constituyen herramientas de trabajo que utiliza el auditor para conseguir información, corroborar la que le facilitaron y en base a ello emitir un dictamen profesional.



2.2. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE AUDITORÍA

2.2.1.OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

El objetivo de la auditoría es simplemente evaluar el estado de los procedimientos de una determinada área, departamento, proceso de la empresa, lo que le llevará al auditor a detectar fallas e inconsistencias del ente a examinar, y dentro de los objetivos de la Auditoría está el realizar principalmente evaluaciones y emitir juicios sobre éstas, de forma tal que la junta de accionistas de dicha empresa pueda tomar las decisiones respectivas y necesarias a tiempo, para la optimización de sus operaciones administrativas y financieras.

2.2.2. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

El alcance de la auditoría consiste en la intervención y análisis de cualquier nivel, función, sector, unidad, programa, actividad, proyecto, producto, proceso, departamento, sistema, registro, transacción, sin obviar la consideración de su funcionamiento coordinado en el conjunto del sistema.

El alcance de la auditoría deberá incluir el manejo general de la implementación, monitoreo y supervisión del proyecto y debe efectuarse de conformidad con las normas de auditoría establecidas.

2.2.3.COMPRENSIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE VENTA DE COMBUSTIBLES

Para comprender el proceso de ventas conoceremos y analizaremos las políticas, procedimientos, prácticas, actividades, funciones, visión, misión y estrategias diseñadas por la empresa y que previamente se nos otorgó, lo cual nos permitirá desarrollar el plan respectivo, que es el de evaluar el proceso de ventas. Detectar, analizar, evaluar si las operaciones, procedimientos y políticas que está llevando a cabo el personal en dicha área son los previamente establecidos.

2.2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas



actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización. (www.sigweb.cl)

Un riesgo de auditoría genera la posibilidad de que el auditor emita una información errónea por no haber detectado errores o faltas significativas que pueden modificar por completo la opinión dada en el informe final.

Existen tres tipos de riesgos, los cuales son:

Riesgo inherente: Este riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la entidad, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

Riesgo de control: Es la incapacidad de los sistemas de control que estén implementados en la empresa y que pueden llegar a ser insuficientes o inadecuados para la detección oportuna de irregularidades.

Riesgo de detección: Es un riesgo propio del auditor. Es la posibilidad de que los procedimientos, técnicas o prácticas no detecten irregularidades o errores en el proceso realizado.

2.2.5. PRUEBAS DE AUDITORÍA

Según Jorge Anaya Cabeza en un documento publicado en noviembre del 2012 considera que las pruebas de auditoría son técnicas o procedimientos que promueve el auditor para obtener la evidencia que compruebe y fundamente su dictamen u opinión de la auditoría.

Existen dos clases de pruebas de auditoría, que son las siguientes:

Pruebas sustantivas: Tienen como objeto obtener evidencias relacionadas con la existencia, integridad, propiedad, valuación y presentación de la información auditada. Las pruebas sustantivas incluyen técnicas tales como: confirmaciones, observación física, cálculo, inspección, investigación, etc.

Pruebas de cumplimiento: Un auditor interno lleva a cabo una prueba de cumplimiento para asegurar que los procedimientos de una empresa cumplan con los requisitos reglamentarios, prácticas de la industria o políticas corporativas y la función según lo previsto.



2.2.6.REPORTE DE PLANIFICACIÓN

El reporte es el producto de la planificación preliminar, el cual será dirigido para el jefe de la unidad de auditoría, para la validación global del enfoque de la auditoría. Es decir, este reporte es la conclusión después de:

- Tener conocimiento del ente o área a examinar.
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- Identificación de las principales políticas y prácticas administrativas y de operación.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

2.3. DESARROLLO DE UN PLAN DE AUDITORÍA

2.3.1.DEFINIR AFIRMACIONES

Las afirmaciones son manifestaciones o declaraciones de la gerencia respecto a los estados financieros; es decir, sobre la situación patrimonial (activo, pasivo y capital), los resultados de las operaciones y los cambios en la situación financiera de la entidad auditada. Estas afirmaciones se someten a prueba por el auditor. (Nacor y otros, 2010, p. 10).

Estas afirmaciones pueden estar de forma implícita o explícita y son el eje central de la labor de auditoría.

Gloria Chambi en un artículo publicado considera la siguiente clasificación de las afirmaciones:

- **Existencia u ocurrencia.** Esta afirmación se refiere a la verificación de si los activos o pasivos de la entidad existen a una fecha determinada y si las operaciones registradas han ocurrido durante el periodo dado.
- **Integridad.** Se refieren a si todas las transacciones u operaciones y cuentas que deben presentarse en estados financieros, en la ejecución presupuestaria o documentos de una operación determinada, han sido incluidos.



➤ **Propiedad o exigibilidad.** Se refiere a si todos los activos representan derechos reales de la entidad y los pasivos obligaciones de una fecha determinada.

➤ **Valuación.** Si las transacciones del activo, pasivo, ingresos y gastos, han sido registradas o incluidas en los estados de ejecución presupuestaria de gastos u otros, en los importes correctos o valores apropiados.

➤ **Presentación y revelación.** Si las pérdidas incluidas en los estados de ejecución presupuestaria de gastos y otros están adecuadamente clasificadas, descritas y expuestas de conformidad con la normatividad establecida.

➤ **Exactitud.** Si todas las transacciones han sido registradas correctamente por los importes correspondientes al ingreso o gastos y en el respectivo periodo.

En nuestra tesis, vamos a considerar también la siguiente afirmación:

➤ **Veracidad:** Trata de determinar si el ente es propietario o posee derechos respecto de los activos registrados y ha contraído los pasivos contabilizados; si los activos pasivos y transacciones son reales; si los activos existen; si las transacciones han ocurrido y si están debidamente autorizadas.

2.3.2.EVALUAR CONTROL INTERNO

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Consejo Técnico de Contaduría Pública – COSO, 1999).



Mientras más grande y compleja sea la empresa, mayor importancia debe darse al sistema de control interno. Es un medio utilizado para que la entidad pueda conseguir los objetivos previamente planteados.

Los componentes del Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medirlo y determinar su efectividad; se clasifican en:

1. **Ambiente de control:** También conocido como entorno de control, este marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

Como elementos del ambiente de control tenemos:

- Integridad y valores éticos
- Autoridad y responsabilidad
- Estructura organizacional
- Políticas de personal
- Clima de confianza en el trabajo
- Responsabilidad

2. **Evaluación de los riesgos:** El riesgo es la probabilidad de que un evento se lleve a cabo y afecte de forma adversa a la entidad. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los mismos.

3. **Actividades de control:** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

4. **Información y comunicación:** Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y tiempo que permita que cada

empleado cumpla con sus responsabilidades. La calidad de la información que se brinda afecta la capacidad de la gerencia para la toma de decisiones.

5. **Monitoreo de actividades:** Es un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas modalidades.



2.3.3. SELECCIONAR PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas detalladas que integran el trabajo de investigación.

Los procedimientos aplicados no son los mismos para todas las auditorías; en cada caso la naturaleza de los registros contables, el sistema de control interno y otras particularidades de la empresa dictarán los procedimientos de auditoría aplicables, por lo cual se puede afirmar: las circunstancias alteran los procedimientos. Los procedimientos de Auditoría cambian para adecuarse a las circunstancias de cada caso.

2.3.4. PREPARAR PROGRAMA DE TRABAJO

El Programa de Auditoría es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos que se van a utilizar durante la fase de ejecución. Es un enunciado lógico, ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que



han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. Dado que los programas de auditoría se preparan anticipadamente en la etapa de planeación, estos pueden ser modificados en la medida en que se ejecute el trabajo, teniendo en cuenta los hechos concretos que se vayan observando.

2.4. EVALUACIÓN AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES

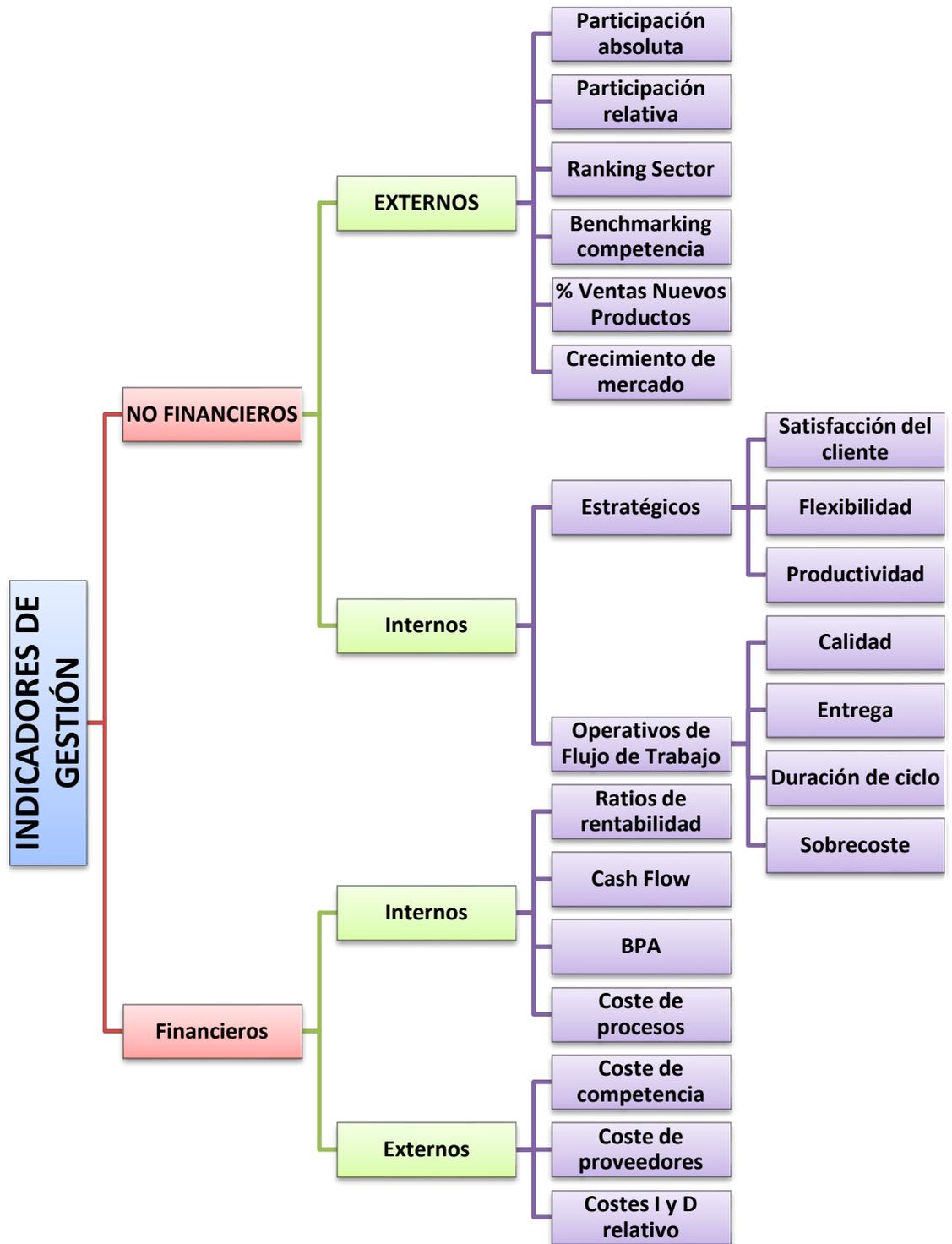
Indicadores de gestión

El autor Ronald Benítez considera que los indicadores son una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa.

Los indicadores deben enfocarse en aspectos como:

- **Calidad:** Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- **Impacto:** Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno.
- **Economía:** Idoneidad de los insumos.
- **Eficiencia:** Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles.
- **Eficacia:** Superar o alcanzar los resultados esperados.
- **Equidad:** Distribución equilibrada de los recursos y beneficios.
- **Ética:** Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad.
- **Rendimiento:** Lograr simultáneamente economía, eficiencia y eficacia.

El mismo autor (Benítez) establece los siguientes tipos de indicadores de gestión:





2.5. EMISIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

El informe de auditoría es el resultado de la evaluación a dicha área, por medio del cual se exponen las observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Este informe debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas, con el objeto de brindar suficiente información acerca de los desvíos, fallas o deficiencias más importantes que tenga la entidad y las recomendaciones pertinentes que debe cumplir.

2.5.1. ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA

Para elaborar el borrador a ser presentado a la entidad se debe elaborar los hallazgos encontrados, para mayor entendimiento se detalla a continuación un breve resumen de lo que es un hallazgo.

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo realizado con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Atributos del hallazgo:

- ❖ Condición: la realidad encontrada.
- ❖ Criterio: cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento).
- ❖ Causa: qué originó la diferencia encontrada.
- ❖ Efecto: qué puede ocasionar la diferencia encontrada.

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

Aunque aquí se está presentando como un subtema dentro de la emisión del informe, la elaboración de resultados se encuentra implícito tanto en la planificación (resultados del control interno) así como en la ejecución (ratios – indicadores de gestión); por tanto, no existe puntualmente un punto llamado elaboración de resultados.



Con los hallazgos elaborados, se procede a emitir el borrador del informe de auditoría, que en caso de no haber ajustes llega a ser el informe final.

2.5.2.COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de resultados será constante durante todo el transcurso de la auditoría. Al inicio de la auditoría se dará a conocer la fecha de la misma, así como el objetivo y alcance. Para evitar conflictos, se debe comunicar a todas las personas implicadas los resultados que se obtienen. La evaluación del control interno es una oportunidad para comunicarse con la entidad de forma verbal y escrita.

Al término de la auditoría la comunicación de resultados se realiza de la siguiente manera:

Se presentará el borrador del informe a la conclusión de la auditoría en la conferencia final, el mismo que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones respaldados en los papeles de trabajo. Este documento es provisional y por lo tanto no constituye un pronunciamiento definitivo.

2.5.3.AJUSTES AL BORRADOR DEL INFORME

La comunicación de resultados a los principales funcionarios de la entidad, por lo regular, genera la presentación de comentarios, opiniones y, en ciertos casos, documentos que ameritan su revisión y la actualización del borrador del informe.

Posteriormente con los nuevos datos corroborados se incluyen las variaciones que se consideren necesarias en el mismo, dando lugar a la presentación del informe final de auditoría.

2.5.4.ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

Este punto se refiere a la estructura que tendrá tanto el borrador como el informe final de la auditoría de gestión, en el cual se detallará el contenido del mismo de acuerdo al Manual de Auditoría de Gestión.



2.6. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RESULTADOS

En base a los resultados obtenidos del examen de auditoría se puede plantear estrategias de gestión que ayuden a mejorar el funcionamiento de la entidad en los desvíos existentes.

Para alcanzar la excelencia se debe seguir un proceso de mejora continua el cual debe ser el objetivo permanente de la organización, sin mejora continua se entiende que no existe nivel de gestión.

La mejora continua debe basarse en la planificar objetivos en base a los problemas identificados, realizar las tareas previamente planificadas, luego comprobar que estas actividades se estén realizando de acuerdo a lo previsto, comparando los resultados con los objetivos. En caso de existir desvíos se debe proponer una alternativa de mejora para preparar la siguiente etapa.

Por tanto es un proceso repetitivo, pero ya con los conocimientos y experiencias adquiridas se puede alcanzar mejores resultados.



CAPÍTULO III

**AUDITORÍA AL PROCESO DE
VENTA DE COMBUSTIBLES EN LA
“GASOLINERA BELTRÁN E
HIJOS” CIA. LTDA.**

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



RESUMEN DE CAPÍTULO

En este capítulo se procede a realizar la auditoría de gestión a la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., donde la metodología previamente descrita se valida para ser utilizada en estaciones de servicio del mismo tamaño y organización.

En base a la información proporcionada por la empresa y a lo investigado se obtendrán resultados que podrán dar un diagnóstico de la empresa en mención.



ÍNDICE

AUDITORÍA AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES DE LA “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA.

3.1. ORGANIZACIÓN DE LA VENTA DE COMBUSTIBLES DE LA “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA.

3.1.1. ANTECEDENTES

3.1.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA. LTDA.”

3.1.4. SISTEMA DE RECURSOS

3.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES

3.2.1. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE AUDITORIA

3.2.2. DESARROLLO DE UN PLAN DE AUDITORÍA

3.2.3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES

3.2.4. EMISIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

3.2.5. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RESULTADOS

3.1. ORGANIZACIÓN DE LA VENTA DE COMBUSTIBLES DE LA “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA.

3.1.1. ANTECEDENTES



La “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., fue fundada el 24 de mayo de 2009 ubicada en la vía principal Cuenca- Pasaje sector “Y” de El Ramal, del cantón Santa Isabel, provincia del Azuay.

“GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA., tiene como objeto principal: el expendio de combustible, venta de accesorios y lubricantes para vehículos, servicios de restaurant y hospedaje, mini mercado, comercialización dentro y fuera del país y productos relacionados con el objeto, exportación e importación de materia prima.

RAZÓN SOCIAL: “Gasolinera Beltrán e Hijos Cía. Ltda.”

RUC: 0190357759001

DIRECCIÓN: “Y” del Ramal, SANTA ISABEL, AZUAY

TELÉFONO: 07-2 270 174

CORREO ELECTRÓNICO: gasbeltran@hotmail.com

3.1.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

▪ MISIÓN

Somos una empresa de comercialización de combustibles, orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, aportando de manera positiva con la sociedad, generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo, pagando impuestos y obteniendo un justo margen de utilidad.



▪ **VISIÓN**

Ser a partir del año 2012, una empresa moderna ágil y muy eficiente administrativamente. Y también en la oferta de nuestros productos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, accionistas, capital humano y sociedad. Nuestro compromiso es un servicio de excelencia.

▪ **OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

1. Contar con un jefe de islas para solucionar algunos aspectos tecnológicos como daños del sistema.
2. Desarrollar un plan organizacional que cubra todas las expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.
3. Ofrecer las facilidades crediticias para el desarrollo de la comunidad, ofertándole constantemente los productos.
4. Realizar adecuadamente todas las operaciones que correspondan con el objetivo para el cual fue creada.
5. Llenar todas las demandas del cliente insertando algunos buzones de sugerencias en el área de despachos.

▪ **ESTRATEGIAS**

- Contar con un personal preparado para todas las actividades.
- Ofrecer promociones en la venta de combustibles.
- Mantener el horario de atención al público las 24 horas al día.
- Buscar siempre el cambio positivo pensando en una mejor estructura orgánica y un cliente satisfecho.
- Integrar al personal en un ambiente de camaradería y motivarles al trabajo productivo.

▪ **VALORES**

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Lealtad.



- ✓ Colaboración.
- ✓ Respeto.
- ✓ Comunicación
- ✓ Solidaridad

▪ **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

- ✓ Cambio del objeto de la institución.
- ✓ Integración de nuevos socios.
- ✓ Aumento del capital.
- ✓ Reestructuración de funciones con motivo de creación, desaparición o reincorporación de unidades administrativas.
- ✓ Cumplimiento exacto de los factores externos.
- ✓ Capacitar al personal periódicamente en temas de atención al cliente, facturación y medidas de prevención.
 - ✓ Realizar investigaciones de mercado anualmente.
 - ✓ El combustible será suministrado a contenedores debidamente aterrizados y con tapón de cierre de rosca. Bajo ninguna circunstancia será vendido producto en envases de vidrio, plástico, hule o contenedores abiertos.
 - ✓ No podrán suministrar los combustibles en auto tanques, ya sea de los clientes o de la propia Estación de Servicio.
 - ✓ Los contenedores serán llenados cuando se encuentren bien asentados en una superficie plana.
 - ✓ En la descarga se evitarán salpicaduras y derrames.
 - ✓ La pistola de llenado para recipientes especiales no tendrá escalerilla.
 - ✓ El Personal de la Gasolinera debe mantener contacto con la pistola de despacho y el recipiente durante el tiempo que dure el llenado y evitar que se derrame el producto.
 - ✓ La Gasolinera contará con un extintor.
 - ✓ No podrá almacenar combustibles en tambores en la Gasolinera.

3.1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA. LTDA.”

▪ LÍNEAS DE AUTORIDAD

La autoridad se delega de forma jerárquica siguiendo un orden de nivel superior a inferior, primero como máxima autoridad está la Junta General de Accionistas, seguido por el Presidente que se encarga de la gestión administrativa de la gasolinera conjuntamente con el Gerente de la compañía, quien a su vez coordina con el Administrador, y por último se encuentra el Despachador, que se encarga de las actividades operativas de suministro de combustible.

▪ PIRÁMIDE





▪ FUNCIONES

Gerente:

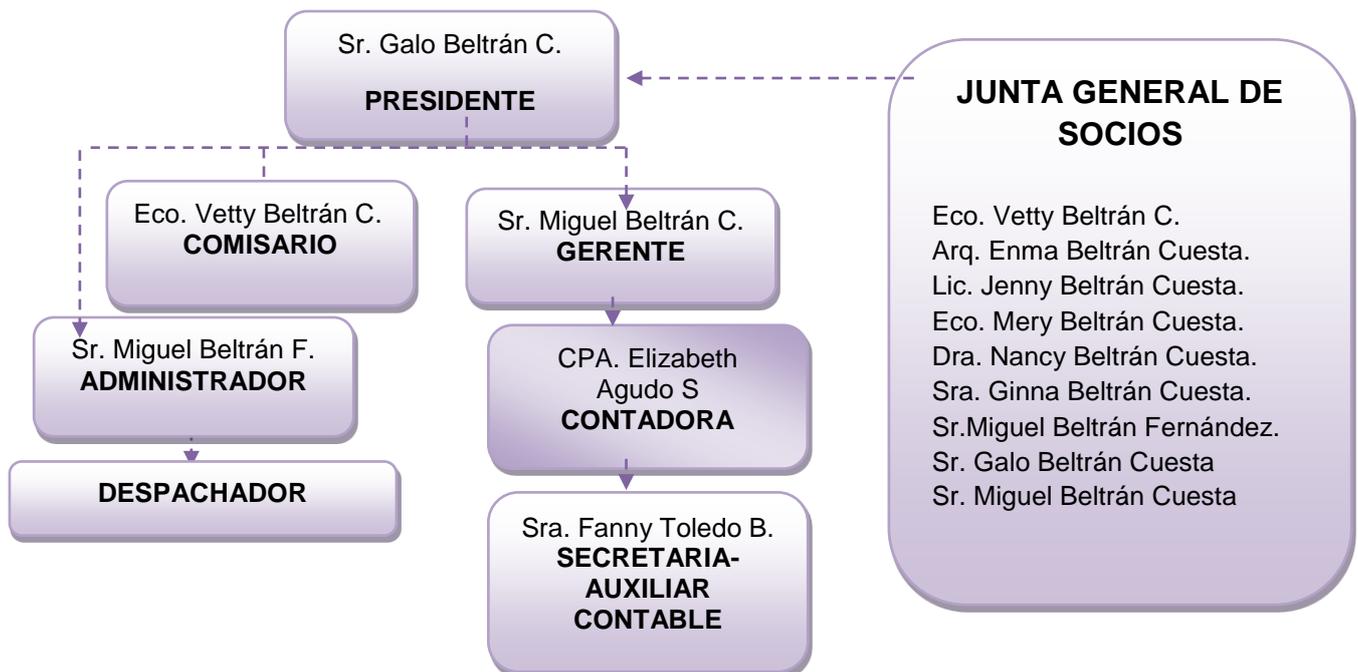
- Realizar la programación de abastecimiento de combustibles, así como efectuar cancelaciones, adiciones y pedidos extraordinarios.
- Supervisar el control de los inventarios de lubricantes y demás productos al comportamiento de ventas, para mantener existencias suficientes y ofrecer el servicio al cliente en el momento que se requiera.
- Asegurarse que al recibir el combustible, se haga la descarga en tanques predeterminados sin causar molestias a los clientes y demora al operador del auto tanque.
- Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes.
- Efectuar el pago de los lubricantes a los proveedores.
- Efectuar el corte de cuentas en forma individual con cada oficial surtidor de turno.
- Validar los registros de ventas de los cortes de turno, reportes de venta diaria y en general, toda la documentación comprobatoria antes de ser enviada al Contador.
- Administrar y evaluar el desempeño del personal.

Contador:

- Realizar el pago de la nómina y demás obligaciones laborales y fiscales.
- Elaborar los cheques para pago a otros proveedores, de conformidad con el programa de pagos establecido, enviárselos al Gerente para su revisión, autorización y firma correspondiente.
- Asistir al Gerente al recibir las cuentas de los despachadores.
- Elaborar las facturas de venta que requieran los clientes.
- Mantener al corriente los pagos de derechos y servicios tales como luz, teléfono, agua, permisos o licencias locales y todos los impuestos requeridos.
- Realizar depósitos y verificar estado de cuenta bancaria.
- Proponer el plan de vacaciones del personal.
- Recabar, ordenar y clasificar la documentación comprobatoria derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por la gasolinera.

Despachador:

- Recibir y verificar conjuntamente con el Administrador, el punto de venta que tiene asignado, haciendo el corte de cifras contenido en el contador de litros.
- Recibir y verificar conjuntamente con el Administrador, los exhibidores de lubricantes, aditivos, líquidos de frenos, anticongelantes y demás productos, haciendo un recuento físico de existencias.
- Mantener bajo su responsabilidad un punto de venta y un exhibidor de lubricantes, aditivos, atendiendo su funcionamiento, venta y cobranza.
- Depositar el dinero producto de la venta, de acuerdo al procedimiento autorizado.
- Ofrecer invariablemente al cliente, los servicios de medición de niveles de líquidos, así como presión de los neumáticos y limpieza de cristales.

ORGANIGRAMA

La empresa está constituida por 14 personas que se distribuyen de la siguiente manera:



- Nivel Directivo
Junta general de accionistas
- Nivel asesor
Comisario
- Nivel ejecutivo
Gerente
Presidente
Administrador
- Nivel operativo
Contador
- Nivel auxiliar o de apoyo
Secretaria - Auxiliar de contabilidad
- Puestos Operativos
Personal de ventas (despachadores)
Personal de mantenimiento.

▪ **OBLIGACIONES**

- Realizar personalmente la labor en términos estipulados, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular la imparta la Gasolinera o sus representantes según el orden jerárquico.
 - No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la Gasolinera.
 - Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
 - Comunicar oportunamente a la gasolinera las observaciones que estimen conducentes a evitarle daños o perjuicios.
 - Presentar la colaboración posible en el caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas a las cosas de la Gasolinera.
 - Registrar en las oficinas de la Gasolinera su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.
 - Presentarse puntualmente al trabajo.
 - Asistir a laborar, utilizando la topa de trabajo entregada por la Gasolinera y portando carnet de identificación.



- Regresar al lugar habitual de trabajo luego de haber realizado gestiones institucionales en otros lugares y,
- No recibir, ofrecer, ni exigir compensaciones, por los servicios o labores que se debe prestar por cuenta de la Gasolinera.

3.1.4.SISTEMA DE RECURSOS

▪ HUMANOS

La “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., cuenta con una nómina de diez empleados, de los cuales seis trabajan en la área surtidora de combustible y son llamados “oficiales gasolineros”. Los mismos que laboran en tres jornadas, dos en la mañana y uno en la noche, los tres restantes trabajan al día siguiente siguiendo el mismo horario, dos personas en el área de mantenimiento, el contador y auxiliar de contabilidad con una jornada de ocho horas diarias.

▪ FINANCIEROS

La situación financiera actual de la gasolinera Beltrán e Hijos Cía. Ltda., es la siguiente:

ACTIVO: \$ 338.000

PASIVO: \$ 320.000

PATRIMONIO: \$ 18.000

VENTAS 2012: \$ 2.423.459.37

Donde existe una reinversión de utilidad de \$ 10.000

▪ TECNOLÓGICOS E INFORMÁTICOS

El sistema contable que utiliza la Gasolinera Beltrán e Hijos Cía. Ltda., para realizar sus operaciones diarias es SOFI, así como también la empresa cuenta con el sistema tecnológico ADVAMGAS 1, el cual está implementado en el área surtidora de venta de combustibles.

▪ MATERIALES

La “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., cuenta con un espacio territorial propio para el desarrollo de sus actividades, el mismo que tiene un



edificio para el funcionamiento de las oficinas del gerente y contador; y el espacio en donde se encuentran ubicadas las instalaciones necesarias para proporcionar el combustible a los clientes. Cuenta también con equipo de computación, equipo de oficina y herramientas necesarias para el mantenimiento de las máquinas surtidoras de combustible.

Mantiene un stock de combustibles, tales como diesel y gasolina, la misma que dispone en gasolina super y extra.

3.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES

En base a los conceptos que se tratan en el capítulo dos, a continuación se llevará a cabo la aplicación de la metodología en la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda.

3.2.1. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE AUDITORÍA

▪ OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Evaluar la eficiencia, eficacia y economía del proceso de ventas de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., respecto al logro de los objetivos establecidos en la misma y en el cumplimiento de la normativa.

▪ ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Asesorar a la gerencia con el propósito de delegar efectivamente las funciones de los “oficiales gasolineros” en la venta de combustibles de la compañía, manteniendo un adecuado control en la organización.

▪ COMPRENSIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE VENTA DE COMBUSTIBLES

Para el desarrollo de las actividades de venta de combustibles en la empresa, los despachadores siguen las siguientes instrucciones las mismas que se encuentran detalladas en el manual de funciones de la empresa.

1. Ingreso del despachador a las 7:00 am a las instalaciones de la gasolinera con el uniforme respectivo.

2. Ingreso del Cliente a las instalaciones de la Gasolinera.



3. Petición de carga de combustible en la isla correspondiente.
4. Se coloca el contador de combustible a cero.
5. Se carga la cantidad de combustible evitando desperdicio del mismo, solicitado por el cliente en el vehículo
6. Se procede a facturar, si el cliente solicita factura con datos personalizados se anula la factura a consumidor final, caso contrario sigue la secuencia normal.
7. En caso de ser cliente a crédito se le genera el comprobante de despacho a nombre del cliente para su cobro posterior.
8. En caso de no haber sistema el personal del área utilizará comprobantes de retención y ventas debidamente autorizadas por el SRI.
9. Al final de la jornada los despachadores tienen que llenar el formulario de reporte de ventas diarias, con la correspondiente entrega del dinero al administrador.



▪ MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

Para evaluar el riesgo de auditoría se consideró cinco componentes, como son: atención al cliente, despacho de combustible, facturación, cobranzas e investigación del mercado.

En el primer componente, **atención al cliente**, se puede calificar como un riesgo inherente que la empresa no está realizando capacitaciones al personal en cuanto a la atención que debe brindar al cliente y el riesgo de control es debido a que no existe ningún mecanismo para obtener la opinión el cliente sobre lo mismo. Se propone estudiar las capacitaciones que se han realizado en los últimos años al personal.

En el segundo componente se identificó como riesgo inherente que el **despacho de combustible** no cumpla con lo establecido en el manual, porque realizan desperdicio al momento de cargar y como riesgo de control no existe una persona encargada de controlar para evitar el desperdicio. Se realizará inspección al área de despacho para verificar el control que se efectúa en el mismo.

En el caso de la **facturación** el riesgo inherente y de control son bajos, puesto que en el primero se emiten los comprobantes respectivos y en el segundo, la empresa posee documentos pre-impresos para emitirlos en caso de que no se lo pueda realizar automáticamente. Se evaluará el proceso de emisión de los documentos y si existe un orden en ellos.

El riesgo inherente en el componente **cobranzas** es bajo, ya que existen mínimas e inusuales diferencias entre los reportes que se llenan y el dinero que poseen los despachadores. Como riesgo de control se pudo observar que los empleados pueden seleccionar si la venta es a contado o a crédito para que el reporte diario sea adecuado y real. Se estudiará y se correlacionará los reportes diarios con los ingresos de caja que se realizan para verificar si existen o no diferencias.

En el último componente, **investigación del mercado**, los riesgos inherente y de control son bajos; puesto que, existen estadísticas de preferencias de los clientes y el administrador realiza periódicamente estudios a



la competencia. Se estudiará los cambios y controles realizados con los resultados que se obtuvieron con cada estudio.

Para un mayor entendimiento se anexa un gráfico de la matriz de riesgos.

▪ **PRUEBAS DE AUDITORÍA**

Luego de realizadas las correspondientes pruebas se resume que las capacitaciones al personal no son frecuentes, por lo que se maneja la atención al cliente por un conocimiento empírico.

Además el ambiente laboral entre el personal de pista no facilita el desempeño de sus funciones.

▪ REPORTE DE PLANIFICACIÓN

Santa Isabel, 20 de mayo de 2013.

Según orden de trabajo AI-001-13 realizada el 18 de mayo de 2013, se procede a realizar el siguiente reporte de planificación:

CONOCIMIENTO DEL ÁREA A EXAMINAR

En esta etapa hemos logrado consolidar nuestro conocimiento sobre la entidad en cuanto a misión, visión, valores, estrategia, personal, lo cual será de gran importancia para las posteriores etapas de la auditoría a la Compañía.

La “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., inicia sus actividades el 15 de agosto del 2009, se encuentra ubicada en un territorio adecuado para la realización de sus actividades. Esta se dedica al expendio de combustible, venta de accesorios y lubricantes para vehículos, servicios de restaurant y hospedaje, mini mercado, comercialización dentro y fuera del país y productos relacionados con el objeto, exportación e importación de materia prima. Así mismo el logotipo y la identificación de la entidad se detallan a continuación:



RAZÓN SOCIAL: “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda.

RUC: 0190357759001

DIRECCIÓN: El Ramal, SANTA ISABEL, AZUAY

TELÉFONO: 07-2 270 174.

CORREO ELECTRÓNICO: gasbeltran@hotmail.com

La visión y misión de la empresa se encuentran claramente definidas ya que está orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes, aportando de una manera positiva a la sociedad; lo que aspira la gasolinera a partir del año 2012, es ser una empresa moderna, ágil y muy eficiente administrativamente. De igual manera esta organización tiene definido sus valores que orientan al

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



personal sobre el comportamiento que deben tener sus integrantes, con sus semejantes estos son:

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Colaboración.
- ✓ Respeto.
- ✓ Comunicación
- ✓ Solidaridad

PRINCIPALES ACTIVIDADES, POLÍTICAS, INSTALACIONES Y METAS POR CUMPLIR

La “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. Tiene como principal actividad el expendio de combustible (gasolina super o extra, y diésel). También posee un local de venta de lubricantes y repuestos de vehículos, un minimarket, hospedaje y un restaurante.

La estación de servicio realiza sus actividades de acuerdo a las siguientes políticas y procedimientos:

- ✓ Cambio del objeto de la institución.
- ✓ Integración de nuevos socios.
- ✓ Aumento del capital.
- ✓ Reestructuración de funciones con motivo de creación, desaparición o reincorporación de unidades administrativas.
- ✓ Capacitar al personal periódicamente en temas de atención al cliente, facturación y medidas de prevención.
- ✓ Realizar investigaciones de mercado anualmente.
- ✓ Cumplimiento exacto de los factores externos.
- ✓ El combustible será suministrado a contenedores debidamente aterrizados y con tapón de cierre de rosca. Bajo ninguna circunstancia será vendido producto en envases de vidrio, plástico, hule o contenedores abiertos.
- ✓ No podrán suministrar los combustibles en auto tanques, ya sea de los clientes o de la propia Estación de Servicio.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



- ✓ Los contenedores serán llenados cuando se encuentren bien asentados en una superficie plana.
- ✓ En la descarga se evitarán salpicaduras y derrames.

Por lo tanto la gasolinera ejecuta sus actividades, funciones, procesos de acuerdo a un manual de funciones, políticas, reglamentos constituidos por la misma.

De igual importancia la Compañía cuenta con una estructura orgánica lineal simple, donde la máxima autoridad es la Junta General de Accionistas, delegándose responsabilidades de forma descendentes a los niveles inferiores.

En lo que respecta a los recursos materiales la empresa cuenta con un espacio territorial propio para el desarrollo de sus actividades, el mismo que comprende un inmueble sumamente pequeño para el funcionamiento de las oficinas del Gerente y Contador; otro espacio en donde se encuentran ubicadas las islas que es donde se vende el combustible, el mismo que cuenta únicamente con dos pistas y cada una de ella está conformada por tres dispensadores destinados a la distribución de combustible, clasificándose de la siguiente manera: tres dispensadores de diesel, dos de gasolina extra y un dispensador de gasolina super. Además de contar con el espacio físico adecuado para la distribución de combustible, también posee una oficina de venta de accesorios y lubricantes para vehículos, mini mercado, servicios de restaurant y hospedaje, estas están debidamente distribuidas para el correcto funcionamiento de las actividades de la misma y también para el bienestar de las personas.

La oficina de contabilidad de la empresa está equipada con dos computadores, impresora, teléfono, escritorio, cámaras ocultas y archivadores, mientras que la oficina de la gerencia, está equipada con una computadora, escritorio, mesa y sillas para reuniones con los socios propietarios; estas dos oficinas cuentan con las instalaciones necesarias para el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a los recursos financieros de la Compañía, cada socio (cada hermano) aportó en igual proporción para su constitución, por lo que no tuvieron la necesidad de financiarse, lo cual hace que no tengan problemas de liquidez. La Estación de Servicio está valorada en \$ 372.031,39 (TRESCIENTOS

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



SETENTA Y DOS MIL, TREINTA Y UNO con 39/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA), no se incluye en el avalúo bienes muebles como equipos (surtidores), equipos de oficina, generador de equipos y equipos varios, ni tanques de almacenamiento, existe también inversión en combustible y los pedidos se realizan de lunes a sábado a la comercializadora "MASGAS" de Quito, por lo que los tanques permanecen relativamente llenos.

La "Gasolinera Beltrán e Hijos" cuenta con cinco tanques de almacenamiento; dos tanques de extra, de 10.600 y 6.600 galones; dos tanques de diesel, de 10.600 y 8.000 galones y un tanque de super de 5.200 galones.

La empresa mantiene un volumen de ventas de combustible promedio por mes de 3.500 galones de diesel, 3.000 galones de extra y 300 galones de super, que en dólares representaría un aproximado \$8.700 (OCHO MIL SETECIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA).

En lo que se refiere a los recursos humanos la empresa está conformada por 14 empleados, los mismos que han sido capacitados solamente una vez por año en cuanto a cuidados en la descarga de combustible, cómo utilizar el equipo surtidor del mismo y el procedimiento a seguir cuando se carga el combustible ("oficiales gasolineros" y personal de mantenimiento).

CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA ENTIDAD

"Gasolinera Beltrán e Hijos" Cía. Ltda. se dedica a la venta de combustibles, lubricantes y repuestos de vehículos, sirviendo a los habitantes y visitantes del cantón Santa Isabel y sus alrededores.

El proceso de ventas de la Gasolinera se basa en un manual de funciones que la misma desarrolló para el mejor control de las actividades del personal de pista.

Principalmente el despachador debe receptar al cliente, posteriormente tomar el pedido respectivo y luego proceder a despachar el combustible. Una vez despachado el pedido, se procede a emitir la factura con los requisitos que el cliente solicite (con datos o sin ellos, venta a crédito). En caso de que la venta sea al contado, se recibe el dinero y se entrega la factura. Al final de la jornada

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



laboral, cada despachador debe llenar un reporte de ventas especificando los galones vendidos de cada tipo de combustible, así como los valores cobrados y los valores entregados al administrador; en caso de existir sobrantes o faltantes también deben constar en el reporte.

En este tipo de negocios, la venta siempre es directa, debido a que se despacha al cliente en el momento en que éste se acerca a la gasolinera y realiza su pedido. Como previamente se detalló, la venta puede ser al contado o a crédito, la última se concede sólo a clientes que constantemente están realizando compras en la Gasolinera.

3.2.2. DESARROLLO DE UN PLAN DE AUDITORÍA

▪ **DEFINIR AFIRMACIONES**

- **Existencia u ocurrencia:** En cuanto a los activos y pasivos que posee la Gasolinera, éstos se encuentran registrados en la contabilidad en el momento dado.
- **Integridad:** Todas las transacciones u operaciones y cuentas que deben presentarse, han sido incluidos en los respectivos estados financieros y presupuestos, así como todos los documentos correspondientes a la actividad del negocio.
- **Propiedad o exigibilidad:** Los activos son derechos reales de la Gasolinera, puesto que existen las respectivas escrituras, así como los documentos de soporte necesarios. Los pasivos son considerados obligaciones reales, puesto que existe documentación que certifiquen los mismos.
- **Valuación:** Todas las transacciones se registran de la manera más clara y transparente, es decir todo está sustentado en documentos.
- **Presentación y revelación.** La presentación de los estados financieros de la Gasolinera Beltrán e Hijos Cía. Ltda. son Si las pérdidas incluidas en los estados de ejecución presupuestaria de gastos y otros están adecuadamente clasificadas, descritas y expuestas de conformidad con la normatividad establecida.
- **Exactitud:** Todas las transacciones que realiza la gasolinera son registradas correctamente en el sistema implantado en la misma, todo es en base a comprobantes legales.



▪ **EVALUAR CONTROL INTERNO**

Para evaluar el control interno se estableció rangos en cuanto al riesgo y al nivel de confianza.

Se realiza las evaluaciones a cada uno de los componentes (atención al cliente, despacho de combustible, facturación, cobranzas e investigación del mercado) calificándolos y ponderando en todos ellos los factores de control.

También se realiza una matriz de decisiones por cada componente, estableciendo objetivos y procedimientos para cada factor de control, con los resultados obtenidos de las matrices y evaluaciones correspondientes, se realiza el siguiente informe:

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Una vez finalizada la evaluación al control interno, se puede destacar lo siguiente, que será considerado como hallazgos dentro del informe:

Se determinó que las capacitaciones al personal se han venido dando ocasionalmente mientras que en las políticas de la entidad se establece que las mismas deben ser periódicas, esto a causa de la falta de presupuesto. Dado este incumplimiento existe una deficiente atención al cliente y la pérdida de clientes potenciales debido a los comentarios realizados por los clientes actuales.

El descuido del personal en el desempeño de sus actividades y la falta de control han provocado que exista desperdicio de combustible, incumpliendo así con el manual de funciones que establece la entidad. Los desperdicios de combustible generan faltantes de dinero, lo que se puede notar al final de la jornada, puesto que existen diferencias entre el dinero que tiene cada despachador con el reporte que se emite.

Los ingresos de caja que se revisaron por el periodo examinado no concuerdan con los reportes de ventas que llenan los despachadores. En el manual de funciones establecido por la entidad se define que cada despachador debe llenar un reporte diario y dicho dinero se debe entregar al administrador. Esto se ha venido manejando a diario pero con diferencias entre los valores vendidos y los valores entregados. Lo cual se da por el desperdicio del



combustible al momento de despachar, cálculo inapropiado en la entrega del cambio y por ventas realizadas a crédito a amigos de los despachadores pero que realmente constan al contado. Lo que está causando disminución en el rol de pagos de cada empleado y disminución de la confianza de la eficiencia en el desenvolvimiento de las actividades de los mismos.

Las políticas establecen que se debe realizar investigaciones anuales para analizar la competencia y el posicionamiento de la entidad, pero la carencia de presupuesto para contratar una persona especializada en realizar investigaciones de mercado han provocado que exista información insuficiente sobre la competencia y el posicionamiento de la entidad y que la misma no sea relevante para la toma de decisiones.

En el manual de funciones se establece las actividades que debe desempeñar cada empleado que trabaja en la pista de venta de combustibles, las mismas que en ocasiones han venido efectuándose por el personal de venta de repuestos y lubricantes. Todo esto debido a la falta de control en la ejecución de las actividades asignadas a cada empleado y por el desconocimiento del manual, provocando así el abandono del puesto de trabajo.

▪ **SELECCIONAR PROCEDIMIENTOS**

Para realizar la auditoría de gestión al proceso de ventas de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., se utilizó un conjunto de técnicas para evaluar cómo se lleva la administración con respecto al proceso de ventas, primordialmente se analizará el ambiente de trabajo y la atención al cliente.

- ❖ Revisar y analizar la documentación de respaldo al cumplimiento de los procedimientos previstos, para la venta de combustibles.
- ❖ Realizar una visita de inspección a las pistas para verificar la eficiencia y eficacia de las actividades, mediante la técnica de observación.
- ❖ Analizar el proceso de ventas mediante indicadores de gestión.
- ❖ Evaluar el grado de cumplimiento de la política empresarial y de la normativa aplicable.
- ❖ Analizar si los objetivos y metas alcanzados son razonables en términos de eficiencia, eficacia y economía, mediante la inspección documental.
- ❖ Elaborar encuestas a clientes y personal sobre el ambiente en el que se desarrollan las operaciones.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



- ❖ Investigar y analizar la documentación pertinente que tiene el personal para el cumplimiento de sus deberes y obligaciones laborales en términos de eficiencia, eficacia y economía.
- ❖ Comparar la estructura organizativa con las actividades y funciones realizadas mediante la observación, entrevistas con el personal y funcionarios.
- ❖ Examinar la capacitación y formación que tiene el personal para desempeñar sus funciones.
- ❖ Observar y analizar la documentación que respalda las evaluaciones aplicadas al personal, mediante la inspección de los informes con sus respectivas evaluaciones y correctivos.
- ❖ Observar y estudiar las diferentes actividades realizadas por el personal para determinar el grado de desempeño comparando con el Manual de Funciones.
- ❖ Analizar las ventajas que tiene trabajar en equipo o de forma individual, en función de los objetivos institucionales.

▪ **PREPARAR PROGRAMA DE TRABAJO**

Del análisis realizado entre componentes, controles y riesgos se obtiene el siguiente programa de trabajo con los procedimientos correspondientes:

PROGRAMA DE AUDITORÍA

NOMBRE DE LA EMPRESA: “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda.

TIPO DE AUDITORIA: Auditoría de Gestión.

NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: Programa de Trabajo.

CAMPO: Proceso de Ventas.



Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	RESPONSABLE	FECHA
	OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none">➤ Aplicar las pruebas de auditoría y procedimientos sobre las áreas críticas o de riesgo.➤ Probar la efectividad del control interno incluyendo mejoras, sugeridas en la planificación específica.➤ Determinar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones a incluir en el informe de auditoría.➤ Comunicar los resultados de la auditoría a la entidad.			
1	Revise y analice la documentación de respaldo al cumplimiento de los procedimientos previstos, para el proceso de facturación.	(PE4/11)		
2	Analice la documentación respaldo para verificar el cumplimiento de estudios de mercado.	(PE6/11)		
3	Analice el proceso de ventas mediante indicadores de gestión.	(PE 7/11, 10/11)		
4	Evalúe el grado de cumplimiento de la política empresarial y de la normativa aplicable.	(PE11/11)		
5	Elabore encuestas a clientes y personal sobre el ambiente en el que se desarrolla las operaciones de la empresa.	(PP 9/27, 11/27)		
6	Investigue y analice la documentación pertinente que tiene el personal para el cumplimiento de sus deberes y obligaciones laborales en términos de eficiencia.	(PE 10/11)		
7	Elabore una matriz de decisiones	(PP23/27)		



<p>8</p> <p>9</p> <p>10</p>	<p>para verificar la exactitud de cobros y el cumplimiento con el manual de funciones.</p> <p>Examine la capacitación y formación que tiene el personal para desempeñar sus funciones.</p> <p>Observe y analice con un indicador la documentación que respalda las capacitaciones realizadas al personal, para medir la eficiencia y eficacia de sus funciones.</p> <p>Observe y estudie las diferentes actividades realizadas por el personal para determinar el grado de desempeño comparando con el Manual de Funciones.</p> <p>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Elabore el informe de auditoría Comunique los resultados Remitir el informe de auditoría a la gerencia.</p>	<p>(PE 7/11)</p> <p>(PE 7/11)</p> <p>(PE 2/11, 5/11)</p>		
		<p>FUENTE: Documentos y archivos facilitados por la entidad. Entrevistas y encuestas al personal de la entidad.</p>		



3.2.3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES

ANTECEDENTES:

Para evaluar el proceso de venta de combustibles se utilizó distintas técnicas, que se van a explicar brevemente en los siguientes párrafos:

En todo momento se utilizó la técnica de observación a las actividades que se realizan diariamente en la entidad, tanto en lo administrativo como en las actividades operacionales que son el punto de estudio. La forma en la que trabajan respecto a la atención al cliente como en el llenado del reporte, así mismo el control que se lleva por parte de la administración para que el trabajo se dé con normalidad.

También se recurrió a la indagación, pues se obtuvo bastante información importante con la opinión de muchas personas, entre ellas: empleados de la entidad y personas ajenas a ella.

Además se acudió a la técnica de comprobación para determinar que los resultados obtenidos anteriormente en los estudios realizados al mercado ayudaron para mejorar las debilidades y para establecer planes de contingencia en contra de las amenazas que se hayan establecido en la entidad.

De igual manera se utilizó la técnica de inspección, en donde se pudo observar de forma directa la ubicación de los tanques de almacenamiento de combustible, la seguridad que posee, así como la cantidad de galones que puede almacenar cada uno de los tanques. Por otra parte se inspeccionó el área de contabilidad y el archivo que mantienen de los documentos soporte.

De modo similar se requirió de la encuesta para obtener información acerca del ambiente de trabajo que existe entre el personal de ventas y la relación existente entre ellos y la administración. Por otra parte se encuestaron a los clientes de la Gasolinera para conocer su opinión acerca de la atención que reciben de parte del personal y su grado de satisfacción.

Con los datos e información obtenida a través de las técnicas mencionadas anteriormente, se procedió a comparar los resultados obtenidos con la realidad.



MEDICIÓN DEL PROCESO DE VENTAS UTILIZANDO INDICADORES:

Los indicadores que se van a ejecutar a continuación son relevantes porque aportan información necesaria para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones a los socios de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda.

1. VENTAS POR EMPLEADO

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Ventas netas 2012}}{\text{Nº de empleados 2012}} &&= \frac{\text{Ventas netas 2013}}{\text{Nº de empleados 2013}} \\ &= \frac{834.064,35}{5} &&= \frac{1.008.180,76}{6} \\ &= \$166.812,87 &&= \$168.030,13 \end{aligned}$$

Interpretación: Como podemos observar el resultado indica que ha incrementado las ventas que realiza cada empleado en este año con respecto al anterior.

2. CAPACITACIÓN AL PERSONAL

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Personal capacitado 2012}}{\text{Total de personal 2012}} * 100 &&= \frac{\text{Personal capacitado 2013}}{\text{Total de personal 2013}} * 100 \\ &= \frac{3}{5} * 100 &&= \frac{4}{6} * 100 \\ &= 60\% &&= 66,67\% \end{aligned}$$

Interpretación: Como podemos observar el resultado del indicador respecto al número de personal que fue capacitado en la Estación de Servicio, demuestra que el personal de la empresa se encuentra capacitado en un 67%, lo que implica que el restante de personal no ha recibido capacitación alguna. Hay un incremento porcentual con respecto al año pasado.



3. ROTACIÓN DEL PERSONAL

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{N}^\circ \text{ empleados salieron 2012}}{\text{Total de personal en el 2012}} * 100 &= \frac{\text{N}^\circ \text{ empleados salieron 2013}}{\text{Total de personal en el 2013}} * 100 \\ &= \frac{2}{5} * 100 &= \frac{1}{6} * 100 \\ &= 40\% &= 16,67\% \end{aligned}$$

Interpretación: La rotación del personal ha ido disminuyendo con el pasar del tiempo, en el 2012 representó el 40% las personas que salieron con respecto al total del personal, mientras que en lo que ha transcurrido del 2013, éstas personas representan solo el 16,67%.

4. GTO. DE TRANS. EN VENTAS CON RESPECTO AL TOTAL DE INGRESOS

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Gtos.transp.en vtas.2012}}{\text{Total de ingresos 2012}} * 100 &= \frac{\text{Gtos.transporte en ventas 2013}}{\text{Total de ingresos 2013}} * 100 \\ &= \frac{17.152,27}{834.064,35} * 100 &= \frac{30.647,14}{1.008.180,76} * 100 \\ &= 2,06\% &= 3,04\% \end{aligned}$$

Interpretación: Los gastos en transporte de ventas representan el 3,04% del total de ingresos. Este gasto ha incrementado, el año anterior represento un 2,06% mientras que este año representa el 3,04%.

5. MARGEN DE UTILIDAD

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Utilidad Neta 2012}}{\text{Ventas netas 2012}} * 100 &= \frac{\text{Utilidad Neta 2013}}{\text{Ventas netas 2013}} * 100 \\ &= \frac{24.142,19}{834.064,35} * 100 &= \frac{38.830,52}{1.008.180,76} * 100 \\ &= 2,89\% &= 3,85\% \end{aligned}$$

Interpretación: El indicador nos muestra que el margen de utilidad representa el 3,85% del total de ventas netas en lo transcurrido del año 2013, mostrando un incremento porcentual con respecto al año anterior.

6. MARGEN EN OPERACIONES

$$= \frac{\text{Utilidad Operacional 2012}}{\text{Ventas netas 2012}} * 100 \quad = \frac{\text{Utilidad Operacional 2013}}{\text{Ventas netas 2013}} * 100$$



$$= \frac{68.301,84}{834.064,35} * 100$$

$$= 8,19\%$$

$$= \frac{54.044,11}{1.008.180,76} * 100$$

$$= 5,36\%$$

Interpretación: El indicador nos muestra que hay una disminución

7. EFICIENCIA LABORAL

$$= \frac{\text{Total gtos.sueld y salar. 2012}}{\text{Ventas netas 2012}} * 100$$

$$= \frac{34.096,44}{834.064,35} * 100$$

$$= 4,09\%$$

$$= \frac{\text{Total gtos.sueld.y salar.2013}}{\text{Ventas netas 2013}} * 100$$

$$= \frac{42.830,25}{1.008.180,76} * 100$$

$$= 4,25\%$$

Interpretación: El indicador nos muestra que la eficiencia laboral de la Gasolinera representa el 4,25% en el transcurso de este año, lo cual significa que ha incrementado el gasto con respecto a las ventas.

3.2.4. PREPARACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

La preparación del informe de auditoría comprende básicamente la elaboración del borrador de informe, comunicación de resultados y los ajustes al borrador de informe, como se muestra a continuación:



▪ ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA

El borrador del informe de auditoría al proceso de ventas de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. consta de la siguiente estructura:

- ✓ Carátula
- ✓ Carta de presentación del informe

CAPITULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

- ✓ Motivo de la Auditoría
- ✓ Objetivos
- ✓ Alcance
- ✓ Enfoque
- ✓ Componentes auditados
- ✓ Indicadores utilizados

CAPITULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Base Legal
- ✓ Estructura Orgánica
- ✓ Objetivos de la entidad
- ✓ Financiamiento
- ✓ Funcionarios principales

CAPÍTULO III: CONTROL INTERNO

- ✓ Capacitaciones periódicas al personal
- ✓ Desperdicio de combustible al despachar
- ✓ Diferencias en el reporte de ventas
- ✓ Información sobre investigaciones de mercado
- ✓ Duplicidad de funciones

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL EXAMEN DEL PROCESO DE VENTAS

- ✓ Ventas por empleado
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Rotación del personal



- ✓ Gasto de transporte en ventas con respecto al total de ingresos
- ✓ Margen de utilidad
- ✓ Margen en operaciones
- ✓ Eficiencia laboral

Los resultados constan en el informe de auditoría a presentarse a la entidad.

▪ **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Se comunica los resultados obtenidos a la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. mediante la siguiente acta y oficio.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES DE LA “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA.

En Santa Isabel a los veinte y seis días del mes de Junio del año dos mil trece, las suscritas: Cecilia Guamán y Jenny Bustamante se constituyen en el local de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. para dejar constancia de la comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión del proceso de venta de combustibles de la mencionada Gasolinera que fue realizado por las mismas de conformidad a la orden de trabajo N° AI - 001 – 13 de fecha 18 de mayo de 2013.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta.

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	Nº DE CÉDULA	FIRMA

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



Oficio N° AI-0005

Resumen del borrador del informe de auditoría de gestión

Santa Isabel, a 26 de junio de 2013

Señor

Miguel Beltrán

GERENTE "GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS" CÍA. LTDA.

Santa Isabel

Presente

De mi consideración:

La Auditoría de Gestión realizada al proceso de venta de combustibles se realizó en cumplimiento de la orden de trabajo N° AI - 001 – 13 de fecha 18 de mayo de 2013.

A continuación se detallarán en resumen los hallazgos encontrados en el presente examen realizado:

En primera instancia se determinó que el personal del área de ventas no está recibiendo la capacitación periódica, conforme a lo establecido por la empresa. Siendo ésta una de las razones para que las ventas se vean afectadas, ya que el personal no está totalmente capacitado para dar una atención satisfactoria al cliente.

Por otro lado, se observó que al momento de despachar el combustible existe desperdicio del mismo, lo cual es provocado por la ineficiencia en el trabajo y por la poca importancia que se le da de parte de la administración así como de los despachadores.

También se constató las diferencias existentes en el llenado del reporte de ventas diarias, las mismas que son causadas por el mal cálculo del cambio entregado al cliente, por los créditos concedidos a amistades y que realmente se generan al contado, etc.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



Así mismo en lo referente a las investigaciones de mercado, se considera que no existe el personal idóneo para realizarlos, y últimamente no se está dando mucha importancia al tema.

Como último punto se constató que existe duplicidad de funciones entre el área de mantenimiento y despacho de combustible. Puesto que en repetidas ocasiones, el personal de mantenimiento se encontraba despachando combustible, incumpliendo así las actividades asignadas en el manual de funciones.

▪ **AJUSTES AL BORRADOR DEL INFORME**

Después de dar lectura al borrador del informe final en presencia de los principales funcionarios de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., se determinó que los hallazgos encontrados son de aceptación de los mismos, por tanto no existe observación alguna al borrador emitido; como consecuencia se procede a preparar un plan de mejora continua y a la elaboración del informe final de Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles.



3.2.5. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RESULTADOS

PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA LA “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA.

Con un excelente rendimiento y desempeño de los trabajadores, obreros, funcionarios de “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. se podrá obtener optimización de los recursos, lo cual llevará a realizar las actividades con eficiencia y eficacia y al logro de los objetivos propuestos por la entidad. Así mismo para que la gasolinera rinda con eficiencia y eficacia se diseñará programas de mejora continua y se implementará políticas objetivas y justas en materia salarial, formación y promoción para el personal.

A continuación se señalan las siguientes estrategias que servirán, para obtener efectividad en la administración de la Compañía:

1. Premios a los vendedores de pistas por el adecuado desempeño en la gestión de atención de clientes. La gasolinera introducirá un premio dirigido exclusivamente a todos aquellos vendedores de pista que durante el desempeño normal de sus labores, realicen una excelente atención y servicio hacia los clientes. Para la evaluación de la gestión de los vendedores de pista, se evaluará los siguientes puntos:

- Forma y tiempo de atención.
- Actitud del vendedor.
- Apariencia y presentación del vendedor.
- Dinámica de venta.
- Ofrecimiento de servicios o productos adicionales (vendidos siempre en la gasolinera).

2. Capacitaciones periódicas al personal destinada a: vendedores de pista y personal de mantenimiento, esta capacitación se la realizará trimestralmente durante todo el año lectivo 2013. Los temas de desarrollo en las capacitaciones será: atención y servicio al cliente, técnicas de venta, satisfacción



total en el servicio, manejo y resolución de problemas, trabajo en equipo, técnicas de atención, representación de casos, motivación personal, entre otros.

3. Establecimiento de un procedimiento de atención a los clientes de la Empresa por tanto los vendedores de pista primeramente brindarán el saludo y presentación, luego la toma de pedido de acuerdo a la solicitud expresada por el cliente, ya sea esta en base a combustibles, lubricantes o accesorios, por consiguiente se realiza el chequeo del pedido, es decir nuevamente se repite la cantidad de combustible o lubricantes solicitados por el cliente y para finalizar el cobro ya sea a crédito o a contado.



CAPÍTULO IV

**INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTIÓN DE LA VENTA DE
COMBUSTIBLES**



RESUMEN DE CAPÍTULO

Este capítulo da a conocer los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión realizada a la estación de servicio Beltrán, mediante el informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones dirigidas al personal administrativo, operativo y a los que diere lugar dicho examen.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



ÍNDICE

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA VENTA DE COMBUSTIBLES

INFORME FINAL

CAPÍTULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

CAPÍTULO III: CONTROL INTERNO

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL EXAMEN DEL PROCESO DE VENTAS



INFORME FINAL

“GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE VENTAS

INFORME DE AUDITORÍA

AL 1 DE JULIO DEL 2013.

CUENCA – ECUADOR

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



Cuenca, 1 de julio de 2013.

Sr.

Miguel Beltrán

GERENTE DE LA "GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS" CÍA. LTDA.

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado el examen al Proceso de Ventas de la "GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS" CÍA. LTDA., el mismo que cubrió el estudio de las operaciones administrativas.

El correcto y eficiente cumplimiento de las operaciones y actividades es de responsabilidad del personal de Ventas y la nuestra es a base de la auditoría realizada con el fin de expresar nuestra opinión para determinar si las operaciones se están realizando con eficiencia, eficacia y economía, de conformidad con las disposiciones y normas.

La auditoría fue realizada de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), Principios de Administración, Principios Contables, así como las disposiciones legales y reglamentos, incluyendo pruebas consideradas necesarias y pertinentes. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Srta. Cecilia Guamán

Srta. Jenny Bustamante

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



CAPÍTULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

❖ **Motivo de la auditoría:**

Por haber recibido la orden de trabajo N° AI - 001 – 13 de fecha 18 de mayo de 2013

❖ **Objetivos:**

- ✓ Proporcionar una metodología validada de auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles.
- ✓ Comprender la organización de la venta de combustibles.
- ✓ Preparar la metodología a la auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles.
- ✓ Aplicar la metodología de la auditoría al proceso de ventas en la gasolinera.
- ✓ Presentar un informe de auditoría de gestión del proceso de ventas.

❖ **Alcance:**

Asesorar a la gerencia con el propósito de delegar efectivamente las funciones de los “oficiales gasolineros” en la venta de combustibles de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. manteniendo un adecuado control en la organización.

❖ **Enfoque**

Analizar el proceso de venta de combustibles para verificar que los objetivos se estén cumpliendo en función de las metas establecidas por la Gasolinera.

❖ **Componentes auditados**

El componente auditado en este examen es el proceso de ventas de la Gasolinera, y dentro de este proceso se analizó los siguientes puntos: atención al cliente, despacho de combustible, facturación, cobranzas e investigación del mercado.

❖ **Indicadores utilizados**

Para el examen se utilizaron indicadores de eficiencia y eficacia, que se detallan a continuación:

- Indicador de ventas por empleado



- Indicador de la capacitación del personal
- Indicador de rotación del personal
- Indicador de gasto de transporte en ventas con respecto al total de ingresos
- Indicador de margen de utilidad
- Indicador de margen en operaciones
- Indicador de eficiencia laboral

CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

MISIÓN

Somos una empresa de comercialización de combustibles, orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, aportando de manera positiva con la sociedad, generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo, pagando impuestos y obteniendo un justo margen de utilidad.

VISIÓN

Ser a partir del año 2012, una empresa moderna ágil y muy eficiente administrativamente. Y también en la oferta de nuestros productos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, accionistas, capital humano y sociedad. Nuestro compromiso es un servicio de excelencia.

❖ Base Legal

La “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. se rige a normas de regulación externas como:

- Las del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Las del Ministerio de la Relaciones Laborales (MRL)
- Las del Ministerio del Ambiente, como: Reglamento ambiental de

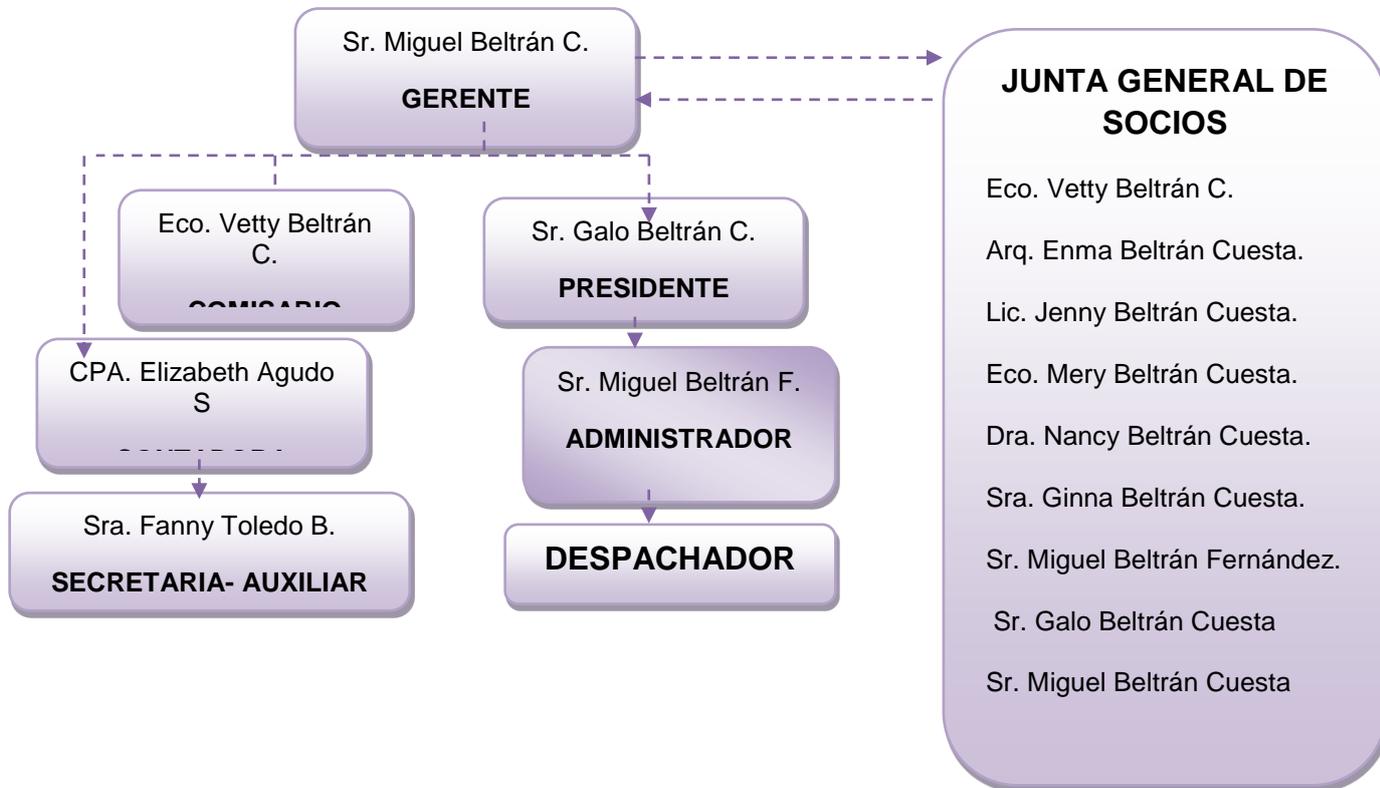
operaciones hidrocarburíferas en el Ecuador.

Además cuenta con manuales de procedimientos internos como son:

- Manual Orgánico Funcional.
- Manual de Políticas internas institucionales.

❖ Estructura orgánica

Gasolinera Beltrán e Hijos Cía. Ltda.



La empresa está constituida por 14 personas que se distribuyen de la siguiente manera:

- Nivel Institucional:
 - Junta general de accionistas
 - Gerente
 - Comisario
 - Presidente
- Nivel intermedio:
 - Administrador
 - Contador
 - Auxiliar de contabilidad
- Nivel Operativo
 - Personal de ventas (despachadores)
 - Personal de mantenimiento.



❖ **Objetivos de la entidad**

1. Contar con un jefe de islas para solucionar algunos aspectos tecnológicos como daños del sistema.
2. Desarrollar un plan organizacional que cubra todas las expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.
3. Ofrecer las facilidades crediticias para el desarrollo de la comunidad, ofertándole constantemente los productos.
4. Realizar adecuadamente todas las operaciones que correspondan con el objetivo para el cual fue creada.
5. Llenar todas las demandas del cliente insertando algunos buzones de sugerencias en el área de despachos.

❖ **Financiamiento**

Inicialmente la empresa busco financiamiento para cubrir los costos y gastos de constitución, así como para empezar su actividad económica. Pero actualmente, el negocio rinde los ingresos suficientes para mantenerse en el mercado.

❖ **Funcionarios principales**

Sr. Miguel Beltrán C.	Gerente
Sr. Miguel Beltrán F.	Administrador



CAPÍTULO III: CONTROL INTERNO

Los resultados de la evaluación del control interno son los siguientes:

▪ **CAPACITACIONES PERIÓDICAS AL PERSONAL**

Según la evaluación realizada al proceso de ventas de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., se determinó que las capacitaciones al personal se han venido dando ocasionalmente mientras que en las políticas de la entidad se establece que las mismas deben ser periódicas en los temas de atención al cliente, superación personal, relaciones humanas, entre otros, esto a causa de la falta de presupuesto para la capacitación del personal de pista.

Dado este incumplimiento existe una deficiente atención al cliente y la pérdida de clientes potenciales debido a los comentarios realizados por los clientes actuales.

CONCLUSIÓN 1:

Los despachadores de pista no han recibido capacitaciones de atención al cliente ni de relaciones humanas, la atención que brindan es por un conocimiento empírico o propio.

RECOMENDACIÓN 1:

A la Administración: Establecer un presupuesto en el que se tome en cuenta la capacitación periódica al personal para que se pueda cumplir con las políticas propuestas.

Darle un poco más de interés también a temas como superación personal y relaciones humanas.

▪ **DESPERDICIO DE COMBUSTIBLE AL DESPACHAR**

En la observación realizada a la entidad y en la evaluación del control interno se determinó que el descuido del personal en el desempeño de sus actividades y la falta de control han provocado que exista desperdicio de combustible, incumpliendo así con el manual de funciones que establece la entidad.

Los desperdicios que se provoca al momento de despachar el combustible generan faltantes de dinero, pues no cuadra la cantidad vendida con

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



los valores que posee realmente el despachador, evidenciándose en el llenado del reporte de ventas diarias al final de la jornada.

CONCLUSIÓN 2:

La falta de control en el desperdicio de combustible y el descuido del personal provocan que los despachadores reflejen los faltantes de dinero en los reportes de ventas diarias.

RECOMENDACIÓN 2:

A la Administración: Implementar un control más estricto al personal de pista cuando carguen el combustible.

▪ DIFERENCIAS EN EL REPORTE DE VENTAS

Los ingresos de caja que se revisaron por el periodo examinado no concuerdan con los reportes de ventas que llenan los despachadores. En el manual de funciones establecido por la entidad se define que cada despachador debe llenar un reporte diario con las cantidades y montos vendidos, y que se debe entregar al administrador un monto igual al que se consta en el reporte.

Esto se ha venido manejando a diario pero con diferencias entre los valores vendidos y los valores entregados. Lo cual se da por el desperdicio del combustible al momento de despachar, cálculo inapropiado en la entrega del cambio y por ventas realizadas a crédito a amigos de los despachadores pero que realmente constan al contado.

Lo que está causando disminución en el rol de pagos de cada empleado y disminución de la confianza de la eficiencia en el desenvolvimiento de las actividades de los mismos.

CONCLUSIÓN 3:

El desperdicio del combustible al momento de despachar, el cálculo inapropiado en la entrega del cambio y las ventas a crédito a amistades de los despachadores provocan faltantes de dinero a los mismos.



RECOMENDACIÓN 3:

A la Administración: Seguir manejando el descuento del rol de los faltantes encontrados en el reporte. Y si los reportes son repetitivos en los empleados entregar amonestaciones por escrito.

▪ **INFORMACIÓN SOBRE INVESTIGACIONES DE MERCADO**

Las políticas de la Gasolinera establecen que se debe realizar investigaciones anuales para analizar la competencia y el posicionamiento de la entidad, pero la falta de interés y la carencia de presupuesto para contratar una persona especializada en realizar investigaciones de mercado han provocado que exista poca información sobre la competencia y que la misma no sea relevante para la toma de decisiones, la cual ha sido obtenida por el administrador, el mismo que posee un conocimiento empírico.

CONCLUSIÓN 4:

La Gasolinera no cuenta con el personal especializado para realizar investigaciones de mercado, provocando que la información que se obtiene no es relevante para la toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN 4:

A la Gerencia: Establecer un presupuesto para la contratación de personal adecuado para la realización de investigaciones de mercado.

▪ **DUPLICIDAD DE FUNCIONES**

En el manual de funciones se establece las actividades que debe desempeñar cada empleado que trabaja en la pista de venta de combustibles, las mismas que en ocasiones han venido efectuándose por el personal de venta de repuestos y lubricantes.

Todo esto debido a la falta de control en la ejecución de las actividades asignadas a cada empleado y por el desconocimiento del manual, lo que provoca el abandono del puesto de trabajo del personal que está desempeñando actividades que no le han sido asignadas.



CONCLUSIÓN 5:

El personal responsable de la venta de repuestos y accesorios de vehículos está realizando trabajos asignados al personal de pista, lo que provoca el abandono de su puesto de trabajo.

RECOMENDACIÓN 5:

A la gerencia: Diseñar e implementar un manual de funciones para los empleados de venta de repuestos y lubricantes.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL EXAMEN DEL PROCESO DE VENTAS

El análisis de los ratios o indicadores de gestión en base a la información de los Estados Financieros de la Compañía, de los cinco primeros meses del año 2013, muestran como resultado lo siguiente:

▪ **VENTAS POR EMPLEADO**

Las ventas por empleado han mejorado con respecto al año pasado, pues en los cinco primeros meses del 2012 cada empleado tenía como ventas promedio un total de \$166.812,87 mientras que en el mismo plazo del 2013 cada empleado tiene ventas de \$168.030,13. Existe un incremento del 0,72% de las ventas por empleado en el año 2013 con respecto al año anterior.

▪ **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Existe un incremento porcentual en cuanto a la capacitación del personal, en el año 2012 representaba solo el 60%, mientras que en el año en curso representa el 66,67% del total.

▪ **ROTACIÓN DEL PERSONAL**

En la Gasolinera Beltrán e Hijos el cambio del personal es algo frecuente, pero según el indicador se muestra que los empleados en el año en curso se muestran más estables que en el 2012 puesto que la rotación ha disminuido de 40% a 16,67%.



▪ **GASTO DE TRANSPORTE EN VENTAS CON RESPECTO AL TOTAL DE INGRESOS**

El indicador de gasto en transporte de combustible muestra que el mismo ha incrementado, es decir que con respecto a las ventas, el gasto en el 2013 representa más porcentualmente que lo que representó en el 2012, pasando de 2,06% a 3,04% respectivamente.

▪ **MARGEN DE UTILIDAD**

Ha incrementado en un 0,96% las utilidades netas con respecto a las ventas netas. Es decir, el margen de utilidad en el 2013 muestra un incremento porcentual con respecto al año anterior.

▪ **MARGEN EN OPERACIONES**

El margen de operaciones en el transcurso de los cinco primeros meses de este año representa 5,36% mientras en el 2012 representó el 8,19%, mostrando una importante disminución.

▪ **EFICIENCIA LABORAL**

El gasto en sueldos y salarios con respecto a las ventas realizadas ha tenido un incremento en el 2013 de 0,16% con respecto al 2012. Pasó de 4,09% a 4,25%.



ANEXOS DEL INFORME DE AUDITORÍA

1. OFICIO DE INFORME DE CONTROL INTERNO

Santa Isabel, 28 de febrero de 2014

Sr.

Miguel Beltrán

GERENTE DE LA "GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS" CÍA. LTDA.

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado el examen al Proceso de Ventas de la "GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS" CÍA. LTDA., el mismo que cubrió el estudio de las operaciones administrativas.

El correcto y eficiente cumplimiento de las operaciones y actividades es de responsabilidad del personal de Ventas y la nuestra es a base de la Auditoría realizada con el fin de expresar nuestra opinión para determinar si las operaciones se están realizando con eficiencia, eficacia y economía, de conformidad con las disposiciones y normas.

La auditoría fue realizada de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), Principios de Administración, Principios Contables, así como las disposiciones legales y reglamentos, incluyendo pruebas consideradas necesarias y pertinentes. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Srta. Cecilia Guamán

Srta. Jenny Bustamante

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**

**2. INDICADORES UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN AL PROCESO DE VENTAS**

<u>INDICADOR</u>	<u>FÓRMULA</u>	<u>RESULTA</u>	
		<u>DO 2012</u>	<u>DO 2013</u>
Indicador de las Ventas por empleado	$= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Nº de empleados}}$	= \$166.812,87	= \$168.030,13
Indicador de la capacitación del personal	$= \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de personal}} * 100$	= 60%	= 66,67%
Indicador de rotación del personal	$= \frac{\text{Nº empleados que salieron 2012}}{\text{Total de personal en el 2012}} * 100$	= 40%	= 16,67%
Indicador de gto. transporte en ventas con respecto al total de ingresos	$= \frac{\text{Gtos. transporte en ventas}}{\text{Total de ingresos}} * 100$	= 2,06%	= 3,04%
Indicador de margen de utilidad	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} * 100$	= 2,89%	= 3,85%
Indicador de margen en operaciones	$= \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas netas}} * 100$	= 8,19%	= 5,36%
Indicador de eficiencia laboral	$= \frac{\text{Total gtos. sueldos y salarios}}{\text{Ventas netas}} * 100$	= 4,09%	= 4,25%



3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES				
Nº	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO
	Establecer un presupuesto en el que se tome en cuenta la capacitación periódica al personal para que se pueda cumplir con las políticas propuestas.	Planificar y coordinar los cursos de capacitación al personal, con el fin de cumplir con los objetivos y estrategias propuestas por la empresa.	Gerente Sr. Miguel Beltrán C.	3 meses
	Implementar un control más estricto al personal de pista cuando cargan el combustible.	Satisfacer al cliente con mejor despacho evitando el desperdicio de combustible en el momento de despacho.	Administrador Sr. Miguel Beltrán F	1 mes
	Seguir manejando el descuento del rol de los faltantes encontrados en el reporte. Y si los reportes son repetitivos en los empleados entregar amonestaciones por escrito.	Eliminar los descuentos en los roles de pagos para mantener un desarrollo eficiente y eficaz de las actividades asignadas al personal de pista.	Gerente Sr. Miguel Beltrán C.	2 meses



	Establecer un presupuesto para la contratación de personal adecuado para la realización de investigaciones de mercado.	Identificar las debilidades y amenazas de la empresa, para tomar las mejores decisiones y tener un buen posicionamiento en el mercado.	Administrador Sr. Miguel Beltrán F	2 meses
	Diseñar e implementar un manual de funciones para los empleados de venta de repuestos y lubricantes.	Efectivizar las funciones de los empleados para poder optimizar el tiempo de las actividades asignadas al personal.	Gerente Sr. Miguel Beltrán C.	3 meses



CAPÍTULO V

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**



Al término de la investigación se llega a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES METODOLÓGICAS

- ✓ Las bases conceptuales y la metodología utilizada durante la preparación del Marco-Teórico sobre la «Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles en el cantón Santa Isabel», ayudaron en gran medida al desarrollo del presente trabajo.
- ✓ La aplicación práctica de la metodología diseñada de Auditoría Gestión en esta Estación de Servicio permitió obtener resultados que ayudaron a la Administración a tomar decisiones correctivas y oportunas.

RECOMENDACIONES

Las partes relacionadas pueden tomar como referencia las bases conceptuales y procedimientos diseñados durante el diseño de la metodología de la Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles al momento de establecer el enfoque de una auditoría de gestión respectiva.



CONCLUSIONES DE APLICACIÓN

La metodología diseñada sobre la Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles, fue de utilidad durante la aplicación en la estación de servicio “Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. por cuanto permitió desarrollar la auditoría y preparar un informe de auditoría con una opinión sobre el estado de la situación de las ventas de combustibles.

La aplicación de la metodología diseñada produjo los siguientes resultados:

- Atención al cliente inoportuna y poca cortesía.
- No se ofertan los productos que posee la gasolinera.
- El despachador desperdicia combustible en cantidad mínima.
- Existen faltantes de dinero al llenar el reporte de ventas diarios.
- Fallas en el sistema de combustible.
- Personal no capacitado para el llenado de facturas manuales.
- Ventas a crédito a amistades.
- Inobservancia en el momento de recibir billetes falsos.
- Ausencia de personal especializado para investigación del mercado.
- No se lleva a cabo estudios frecuentes para enfrentar a la competencia.
- No se cumple a cabalidad las políticas internas de la gasolinera.
- Falta de celeridad al momento de emitir el comprobante de venta.

RECOMENDACIONES

Las partes relacionadas podrían aplicar la metodología la Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles en el cantón Santa Isabel, para realizar auditorías en empresas de similares características y obtener resultados confiables sobre la situación de la venta de combustibles.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



ANEXOS



ORDEN DE TRABAJO N° AI – 001 - 13

FECHA: 18 de mayo de 2013

ASUNTO: Examen al proceso de ventas

DE: Jefe de Auditoría

PARA: Jefe de equipo

1. MOTIVO DEL EXAMEN:

Por petición del Sr. Miguel Beltrán Cuesta, Gerente de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., según oficio N° 023 con fecha 02 de mayo de 2013.

2. OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar una metodología validada de Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles.

3. ALCANCE:

Asesorar a la gerencia con el propósito de delegar efectivamente las funciones de los “oficiales gasolineros” en la venta de combustibles de la estación de servicio manteniendo un adecuado control en la organización.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Comprender la organización de la venta de combustibles.
- ✓ Preparar la metodología a la auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles.
- ✓ Aplicar la metodología de la auditoría al proceso de ventas en la gasolinera.
- ✓ Presentar un informe de auditoría de gestión del proceso de ventas.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



5. RECURSOS

5.1. RECURSOS HUMANOS

Ing. Com. Manuel Vélez - Jefe de Auditoría

Srta. Cecilia Guamán – Auditora Junior

Srta. Jenny Bustamante - Auditora Junior

5.2. RECURSOS MATERIALES

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO
Hojas para impresión	300	\$15.00
Cuadernos de apuntes	2	\$ 3.00
Esferos	4	\$ 1.50
Otros	1	\$12.00
		\$31.50

6. FECHA DE TERMINACIÓN

Se estima que el examen al proceso de ventas en la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., tendrá una duración de 35 días, por tanto las fechas son las siguientes:

Fecha de iniciación: 18 de Mayo de 2013

Fecha de terminación: 22 de Junio de 2013

7. COSTO APROXIMADO

El costo aproximado del examen es de \$310.00 (TRESCIENTOS DIEZ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



NOMBRE DE LA EMPRESA: “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO: 2013

NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

- **MISIÓN**

Somos una empresa de comercialización de combustibles, orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, aportando de manera positiva con la sociedad, generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo, pagando impuestos y obteniendo un justo margen de utilidad.

- **VISIÓN**

Ser a partir del año 2012, una empresa moderna ágil y muy eficiente administrativamente. Y también en la oferta de nuestros productos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, accionistas, capital humano y sociedad. Nuestro compromiso es la excelencia.

2. MOTIVO DEL EXAMEN:

Por petición del Sr. Miguel Beltrán Cuesta, Gerente de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., según oficio N° 023 con fecha 02 de mayo de 2013.

3. OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar una metodología validada de auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles.



4. ALCANCE:

Asesorar a la gerencia con el propósito de delegar efectivamente las funciones de los “oficiales gasolineros” en la venta de combustibles de la gasolinera “Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. manteniendo un adecuado control en la organización.

5. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU BASE LEGAL

5.1 BASE LEGAL

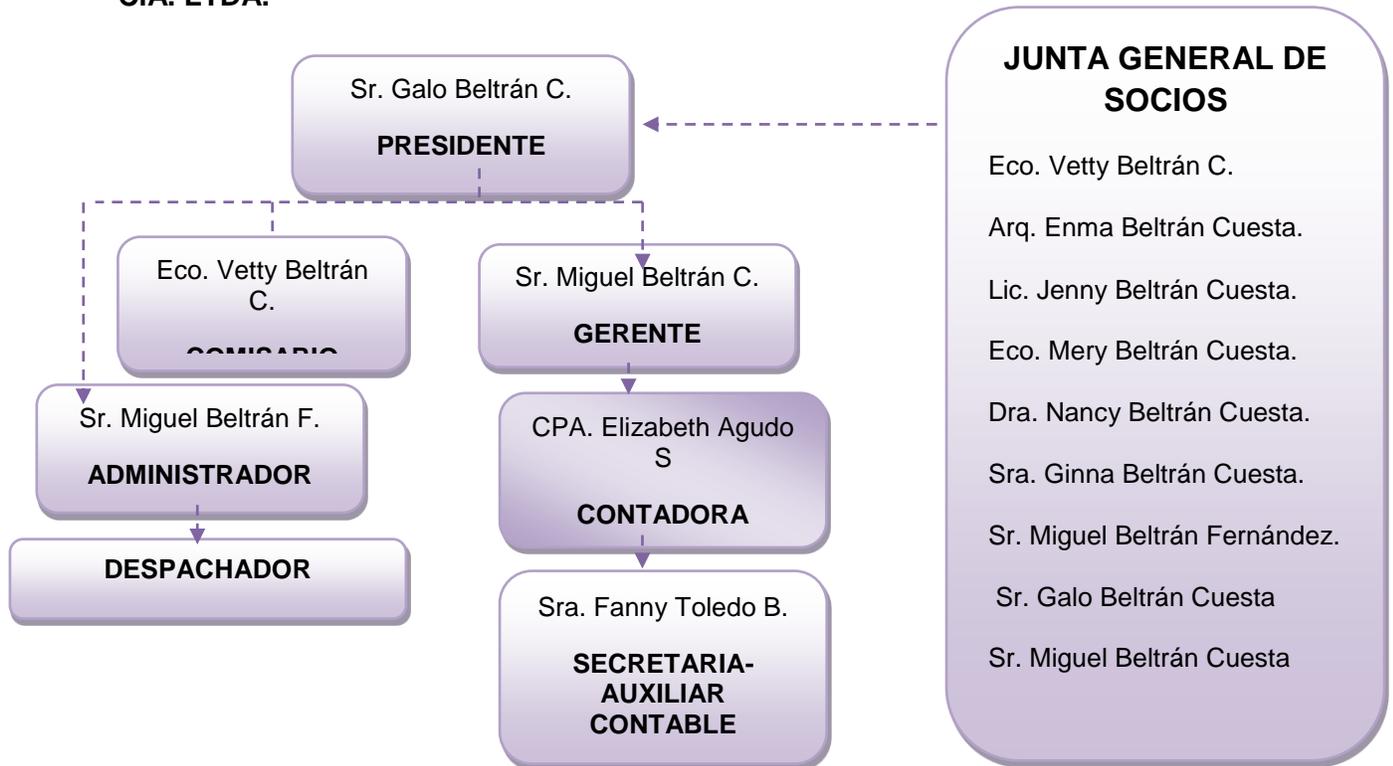
La “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. fue fundada el 24 de mayo de 2009 mediante resoluciones ADM 08240 del 14 de julio del 2008 resuelve; y, IAF-RRHH-G-2008-0015 del 4 de noviembre del 2008 resuelve aprobar la constitución de la compañía “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda., ubicada en la vía principal Cuenca – Girón - Pasaje sector El Ramal, del cantón Santa Isabel, provincia del Azuay.

5.2 PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES

La “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. se rige por normas de regulación externas como:

- Las del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Las del Ministerio de la Relaciones Laborales (MRL)
- Las del Ministerio del Ambiente, como: Reglamento ambiental de operaciones hidrocarburíferas en el Ecuador.
- Código de trabajo.

5.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS”
CÍA. LTDA.

La empresa está constituida por 14 personas que se distribuyen de la siguiente manera:

- Nivel Directivo
Junta general de accionistas
- Nivel asesor
Comisario
- Nivel ejecutivo
Gerente
Presidente
Administrador
- Nivel operativo
Contador



- Nivel auxiliar o de apoyo
Secretaria - Auxiliar de contabilidad
- Puestos Operativos
Personal de ventas (despachadores)
Personal de mantenimiento.

5.4 OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

1. Contar con un jefe de islas para solucionar algunos aspectos tecnológicos como daños del sistema.
2. Desarrollar un plan organizacional que cubra todas las expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.
3. Ofrecer las facilidades crediticias para el desarrollo de la comunidad, ofertándole constantemente los productos.
4. Realizar adecuadamente todas las operaciones que correspondan con el objetivo para el cual fue creada.
5. Llenar todas las demandas del cliente insertando algunos buzones de sugerencias en el área de despachos.

5.5 PRINCIPALES ACTIVIDADES U OPERACIONES

“GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA., tiene como objeto principal: el expendio de combustible, venta de accesorios y lubricantes para vehículos, servicios de restaurant y hospedaje, mini mercado, comercialización dentro y fuera del país y productos relacionados con el objeto, exportación e importación de materia prima.



5.6 PRINCIPALES POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- ✓ Cambio del objeto de la institución.
- ✓ Integración de nuevos socios.
- ✓ Aumento del capital.
- ✓ Reestructuración de funciones con motivo de creación, desaparición o reincorporación de unidades administrativas.
- ✓ Cumplimiento exacto de los factores externos.
- ✓ Capacitar al personal periódicamente en temas de atención al cliente y facturación.
- ✓ Realizar investigaciones de mercado anualmente.
- ✓ El combustible será suministrado a contenedores debidamente aterrizados y con tapón de cierre de rosca. Bajo ninguna circunstancia será vendido producto en envases de vidrio, plástico, hule o contenedores abiertos.
- ✓ No podrán suministrar los combustibles en auto tanques, ya sea de los clientes o de la propia Estación de Servicio.
- ✓ Los contenedores serán llenados cuando se encuentren bien asentados en una superficie plana.
- ✓ En la descarga se evitarán salpicaduras y derrames.
- ✓ La pistola de llenado para recipientes especiales no tendrá escalerilla.
- ✓ El Personal de la Gasolinera debe mantener contacto con la pistola de despacho y el recipiente durante el tiempo que dure el llenado y evitar que se derrame el producto.
- ✓ La Gasolinera contará con un extintor.
- ✓ No podrá almacenar combustibles en tambores en la Gasolinera.

ESTRATEGIAS

- Contar con un personal preparado para todas las actividades.
- Ofrecer promociones en la venta de combustibles.
- Mantener el horario de atención al público las 24 horas al día.



- Buscar siempre el cambio positivo pensando en una mejor estructura orgánica y un cliente satisfecho.
- Integrar al personal en un ambiente de camaradería y motivarles al trabajo productivo.

5.7 RECURSOS FINANCIEROS

La situación financiera actual de la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda. es la siguiente:

ACTIVO: \$ 338.000

PASIVO: \$ 320.000

PATRIMONIO: \$ 18.000

VENTAS 2012: \$ 2.423.459.37

Donde existe una reinversión de utilidad de \$ 10.000



NOMBRE DE LA EMPRESA: "GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS" CÍA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA
MÉTODO: ENCUESTA

ENCUESTA

¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la gasolinera?

Malo regular bueno excelente

¿Cuándo ingreso a trabajar en esta empresa firmó un contrato de trabajo?

SI NO

¿Al ingresar a trabajar en la gasolinera recibió un manual de funciones para la realización de sus respectivas actividades?

SI NO

¿Recibe capacitaciones relacionadas a temas como: atención al cliente, motivación al personal?

SI NO

¿Le han realizado evaluaciones con respecto a las actividades que realiza en la gasolinera?

SI NO

¿Ud. recibe información relacionada con los objetivos, estrategias, presupuestos y demás información de la gasolinera?

SI NO



¿Se controla que sus actividades realizadas en la gasolinera cumplan con los objetivos planteados en dicha área?

SI

NO

¿Desde su punto de vista cuales son las principales debilidades de la gasolinera?

NOMBRE DE LA EMPRESA: "GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS" CÍA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: ENCUESTA A CLIENTES
MÉTODO: ENCUESTA

ENCUESTA

¿Cuál es su grado de satisfacción que le brindan los empleados de la estación de servicio?

Muy satisfecho

satisfecho

insatisfecho

¿Considera usted que la calidad en el desempeño del servicio, de equipos y persona que brinda la "Gasolinera Beltrán e Hijos" Cía. Ltda. es?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

¿En cuáles de los siguientes aspectos cree usted que la estación de servicio le brinda calidad?

Medida

precio atención

las 24 horas

atención del personal

¿Señale que aspectos le incomodan dela Estación de Servicio?



Mal servicio Falta de amabilidad Lentitud en la atención Reclamos no atendidos

¿La estación de servicio tiene la característica de ofrecer atención las 24 horas del día, considera que esta característica es?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

De acuerdo a la atención que usted recibe de los despachadores de la estación de servicio, indique en que aspectos fallan.

Falta de educación Lentitud No le prestan atención

¿Al presentar algún reclamo usted es atendido?

Rápidamente Espera mucho

¿Considera usted que la medida del galonaje de combustible es?

Excelente Bueno Malo

En relación a la eficiencia del personal. ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido?

De 0 a 1 minuto de 1 a 2 minutos de 2 a 3 minutos más de 3 minutos

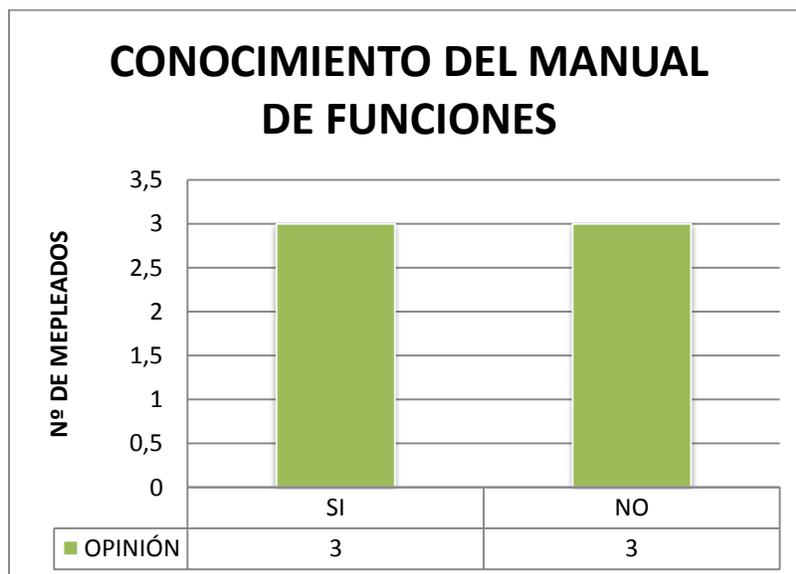
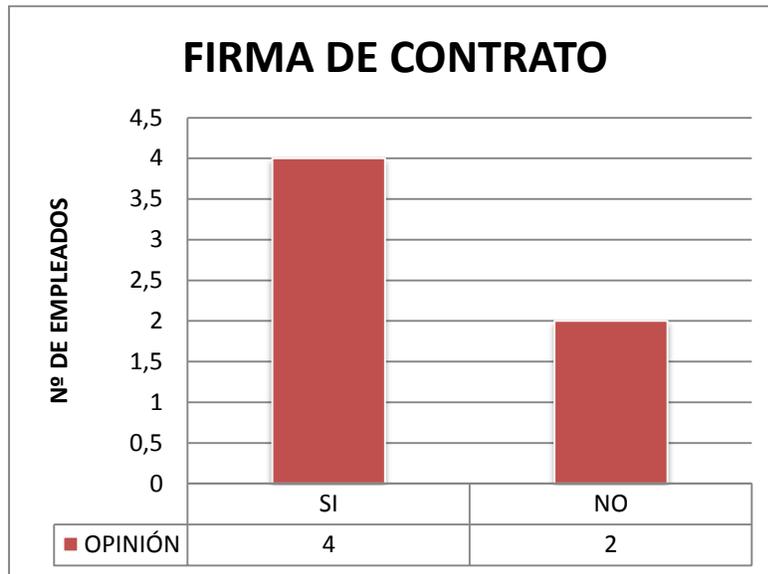
¿Qué percibe usted de los despachadores de combustible al ser atendido?

Cortesía atención rápida y eficaz otro: _____



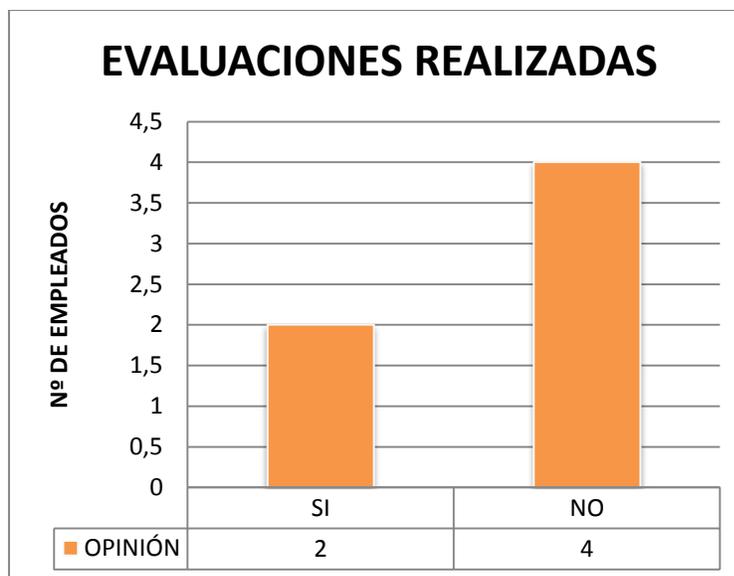
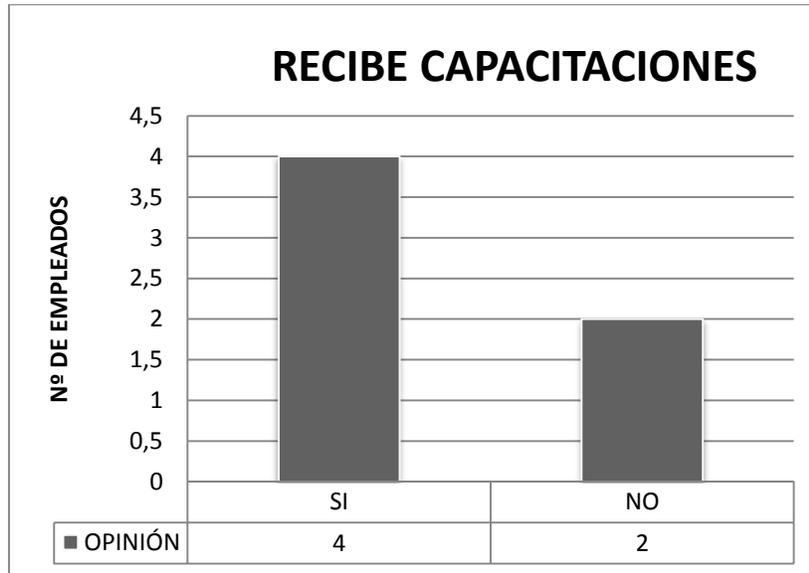
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

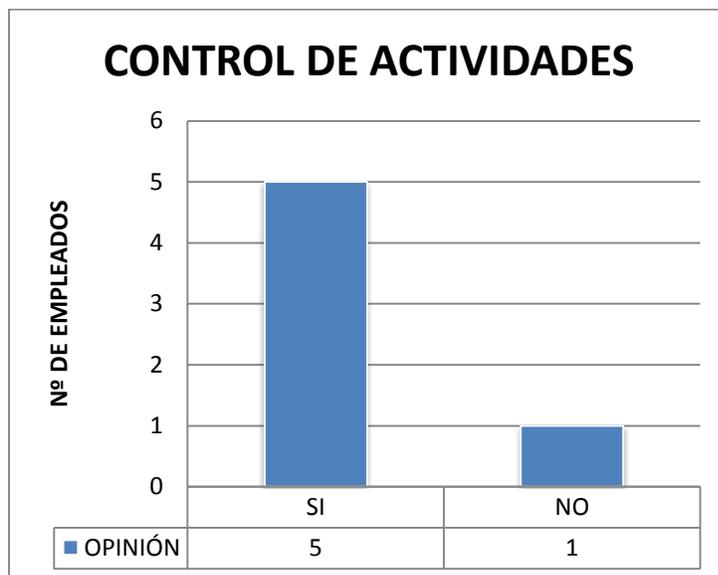
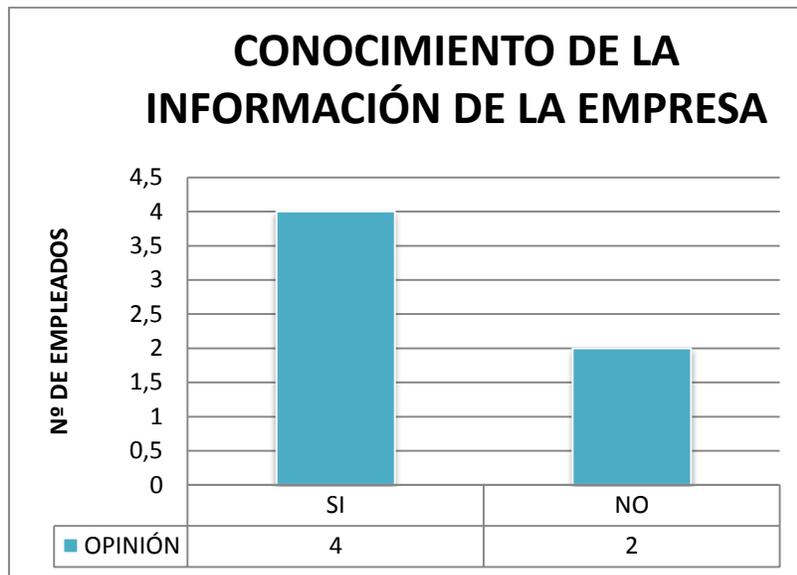
ENCUESTAS A EMPLEADOS





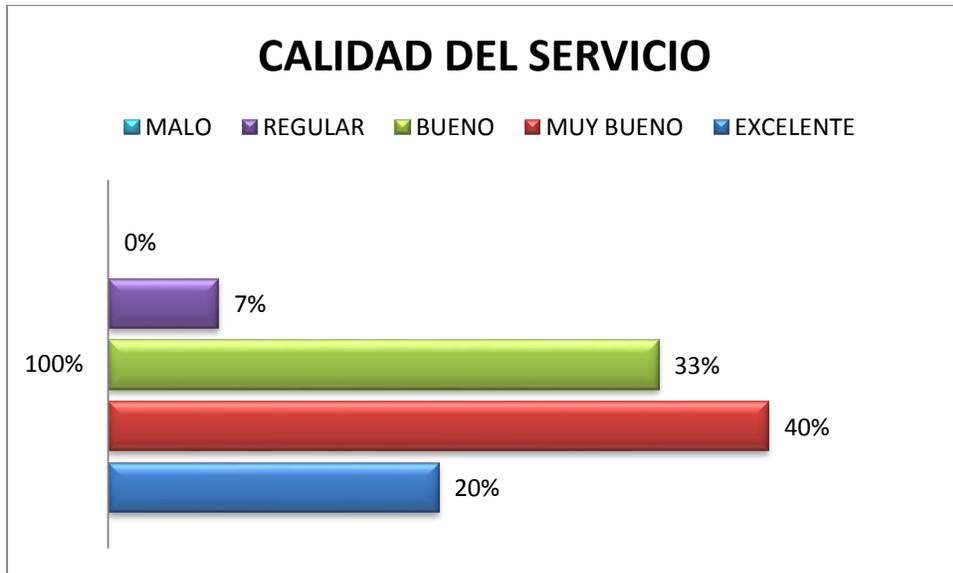
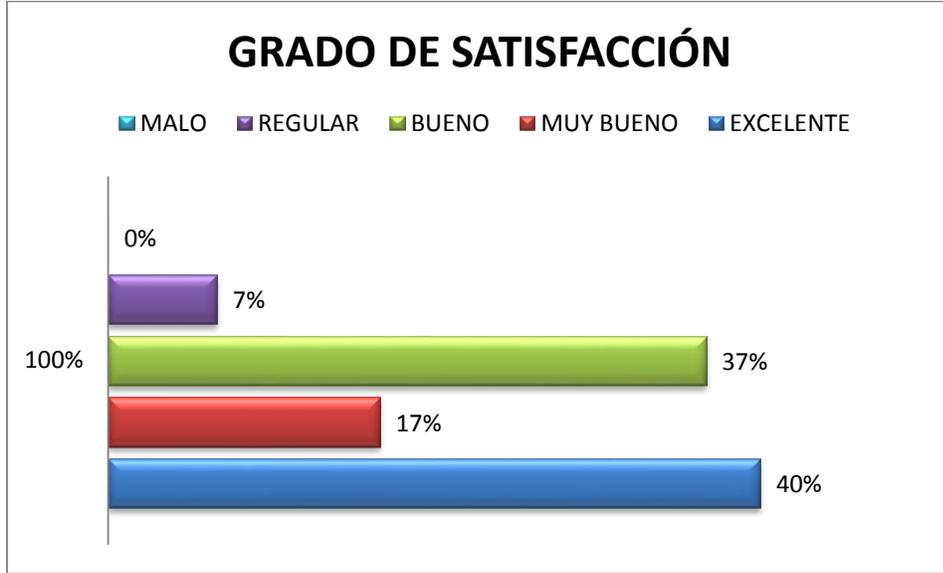
PP
13/27





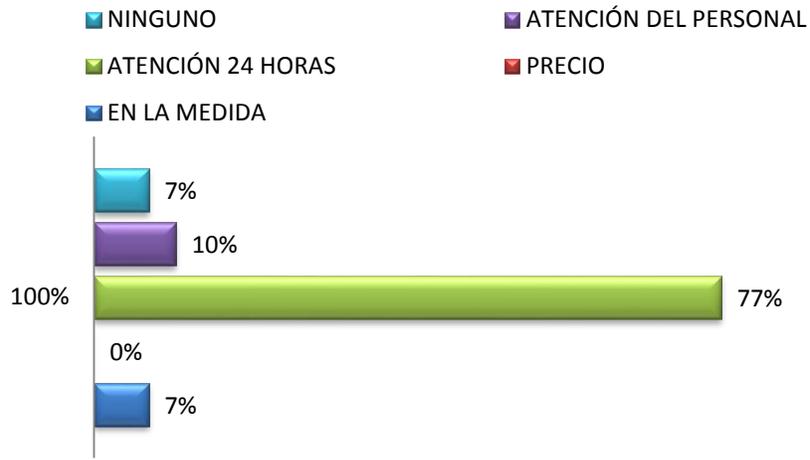


ENCUESTAS A CLIENTES

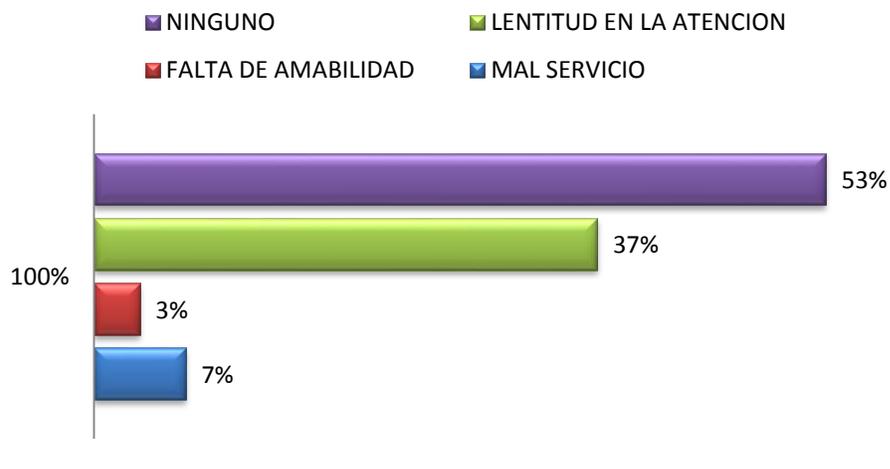


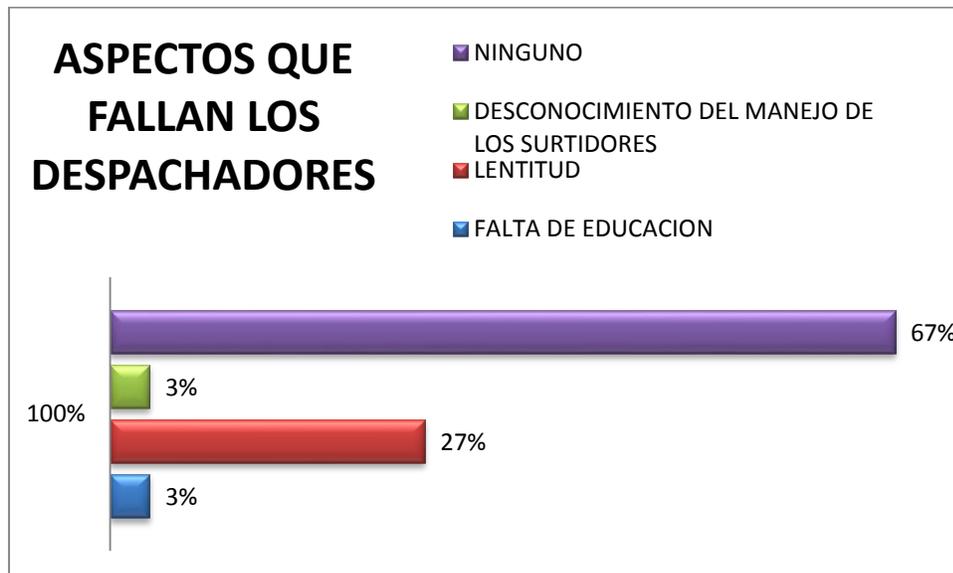


ASPECTOS QUE BRINDAN CALIDAD



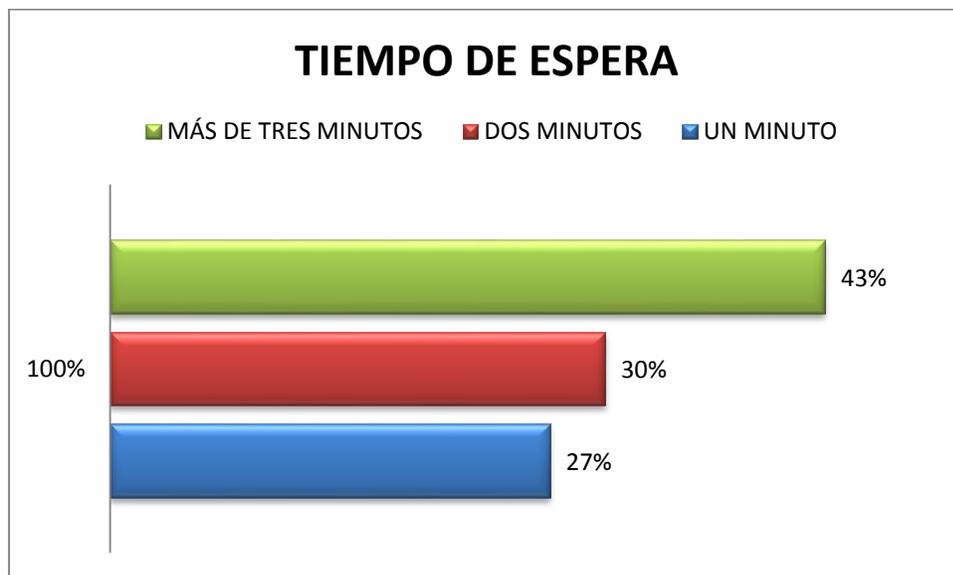
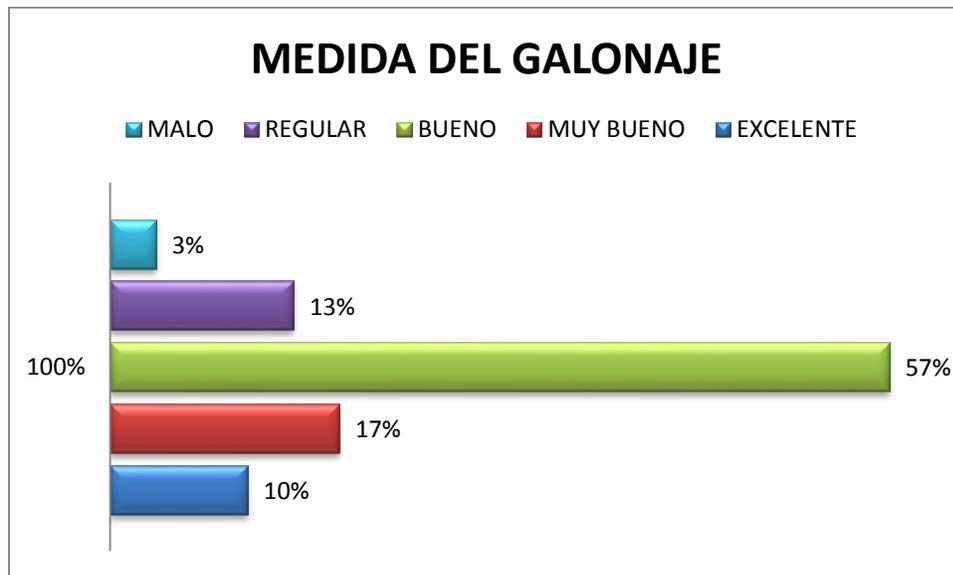
ASPECTOS QUE INCOMODAN







PP
18/27



NOMBRE DE LA EMPRESA: "GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS" CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO: 2013

NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: TÉCNICA DE OBSERVACIÓN E INSPECCIÓN

Fotografía de la "Gasolinera Beltrán e Hijos" Cía. Ltda.



JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN

PP
20/27

Inspección de los despachadores de combustible



Capacidad de almacenamiento de combustible





Revisión del archivo histórico del departamento de contabilidad



Observación e inspección del comprobante de venta

PP
22/27





NOMBRE DE LA EMPRESA: GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

PROCESO: VENTAS COMPONENTE: COBRANZAS PERIODO REFERENCIAL: 2013				
RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	AFIRMACIONES AFECTADAS	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTOS
Estar atento al momento de recibir el dinero de parte del cliente	Falta de concentración	1	Verificar la exactitud de que el monto recibido sea el que indica la factura	Comprobar en el reporte el nivel de faltantes para verificar la exactitud en la recepción del dinero
Está capacitado para detectar billetes falsos	Falta de capacitación	0,9	Verificar la veracidad de que los despachadores pueden detectar billetes falsos	Indagar a los despachadores la capacidad que tienen de detectar billetes falsos para verificar la veracidad de su conocimiento
Agilidad y rapidez al momento de entregar el cambio al cliente	Falta de concentración	0,9	Verificar la exactitud de que los despachadores entregan correctamente el cambio	Comprobar en el reporte el nivel de faltantes para verificar la exactitud con la que entrega el cambio
Cada despachador cobra y guarda su dinero	Falta de organización	0,8	Verificar la veracidad de la organización que tiene cada despachador en sus labores	Observar que cada despachador cobra y guarda el dinero para verificar la veracidad de su organización en el trabajo
El reporte que se llena al final de la jornada es confiable	Falta de ética	0,8	Determinar la integridad de los reportes diarios de cada despachador	Comprobar que el reporte de ventas contenga los valores reales para determinar la integridad de los datos
El nivel de faltantes afecta a los despachadores	Falta de concentración	0,8	Verificar la veracidad del nivel de faltantes existentes	Comprobar que los faltantes son descontados en el rol de pagos de cada despachador para determinar la veracidad de que realmente les afecta

REALIZADO POR: Cecilia Guamán

Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

APROBADO POR: Jenny Bustamante

Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



NOMBRE DE LA EMPRESA: GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

PROCESO: VENTAS
COMPONENTE: ATENCIÓN AL CLIENTE
PERIODO REFERENCIAL: 2013

RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	AFIRMACIONES AFECTADAS	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTOS
El personal de pista está atento para recibir al cliente, cuando éste se acerca	Falta de atención al cliente	0,6	Determinar la veracidad de que el personal de pista esté atento para recibir al cliente	Observar la forma en la que el personal recibe al cliente, para determinar la veracidad del desempeño de actividades
Saluda al cliente antes de receptar el pedido	Falta de ética	0,8	Verificar la veracidad de que el despachador saluda al cliente	Observar que el despachador saluda al cliente para verificar si pone en práctica los valores de la empresa
Está atento a lo que el cliente solicita	Incumplimiento de sus labores	0,7	Verificar la veracidad de que el despachador esta atento en el momento en que el cliente solicita el pedido	Observar que el despachador esta atento a la solicitud del pedido del cliente para verificar la veracidad del desempeño de actividades
El despachador se dedica solamente a entregar el pedido o también conversa con el cliente	Falta de comunicación con el cliente	0,7	Verificar la veracidad de que el personal de pista tiene facilidad de palabra para comunicarse con el cliente	Observar la forma de comunicarse del despachador hacia el cliente para verificar la veracidad de facilidad de palabra
Se ofertan los demás productos que la gasolinera tiene a disposición	Falta de comunicación con el cliente	0,5	Determinar la veracidad de que se esten ofertando los demás productos que posee la empresa	Observar la forma de comunicarse del despachador hacia el cliente para verificar la veracidad de que oferten los demás productos

REALIZADO POR: Cecilia Guamán

Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

APROBADO POR: Jenny Bustamante

Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



NOMBRE DE LA EMPRESA: GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

PROCESO: VENTAS COMPONENTE: DESPACHO DE COMBUSTIBLE PERIODO REFERENCIAL: 2013				
FACTORES DE CONTROL	RIESGO DE CONTROL	AFIRMACIONES AFECTADAS	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTOS
El despachador digita la cantidad que el cliente le solicita	Falta de concentración	0,9	Determinar la veracidad de que el despachador sea eficiente al digitar el pedido	Observar que el despachador digite la cantidad correcta para determinar la veracidad de su eficiente trabajo
El despachador está pendiente de tomar el surtidor del tipo de combustible que el cliente le solicita	Falta de concentración	0,9	Determinar la veracidad de que el despachador es precavido al momento de tomar el surtidor	Observar que el despachador tome el surtidor correcto para determinar la veracidad de que cumple con sus actividades
Existe control de que no haya desperdicio de combustible al momento de despachar el producto	Falta de control del desperdicio de combustible	0,7	Verificar la veracidad de que el despachador evite desperdicios de combustible al momento de despacharlo	Observar que el despachador evite desperdiciar el combustible para verificar la veracidad de su desempeño de labores
El despachador está atento al momento en que se ha cargado la cantidad de combustible o monto solicitado	Falta de esmero en sus actividades	0,9	Determinar la veracidad del desempeño de actividades del despachador	Observar que el despachador se esmere en cumplir sus funciones para determinar la veracidad de que cumple con el manual de funciones

REALIZADO POR: Cecilia Guamán Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

APROBADO POR: Jenny Bustamante Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



NOMBRE DE LA EMPRESA: GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

PROCESO: VENTAS COMPONENTE: FACTURACIÓN PERIODO REFERENCIAL: 2013				
RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	AFIRMACIONES AFECTADAS	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTOS
Las facturas poseen los requisitos que el reglamento de comprobantes de venta exige	Incumplimiento del reglamento	1	Verificar la veracidad de que las facturas cumplen con los requisitos establecidos en el reglamento	Observar que las facturas cumplan con los requisitos que establece el reglamento para verificar la veracidad del cumplimiento de la ley
El despachador emite el comprobante como se lo solicita el cliente	Falta de concentración	0,9	Verificar la veracidad de que el despachador tiene cuidado al momento de digitar la factura	Observar que el despachador digita lo que el cliente le solicita para verificar la veracidad de la concentración en su trabajo
Existe rapidez al momento de digitar los datos en el computador	Falta de conocimiento del manejo de la informática	0,9	Verificar la veracidad de que el despachador tiene conocimiento del manejo informático	Observar la agilidad en la digitación de parte de los despachadores para verificar la veracidad de la rapidez al digitar los datos
Tienen cuidado al momento de digitar para no cometer errores	Falta de ética	0,8	Verificar la exactitud al momento de ingresar datos	Comprobar que los datos ingresados sean reales para verificar la exactitud al digitar los datos
Están capacitados para llenar las facturas manuales, en el caso de no haber sistema	Falta de ética	0,8	Verificar la exactitud al llenar las facturas	Comprobar que las facturas llenadas por los despachadores son correctas para verificar la exactitud de su conocimiento para llenar facturas manuales

REALIZADO POR: Cecilia Guamán

Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

APROBADO POR: Jenny Bustamante

Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



NOMBRE DE LA EMPRESA: GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

PROCESO: VENTAS				
COMPONENTE: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO				
PERIODO REFERENCIAL: 2013				
RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	AFIRMACIONES AFECTADAS	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTOS
El administrador realiza los estudios respectivos a la competencia	Falta de profesionalismo	0,7	Verificar la veracidad de que se realicen los estudios	Indagar de que se esten realizando los estudios de mercado para verificar la veracidad de su cumplimiento
Existen documentos soporte de anteriores estudios	Falta de documentación	0,5	Verificar la veracidad de que exista la documentación de los estudios	Comprobar la existencia de los documentos soporte de los estudios para verificar la veracidad de su archivación
Es frecuente el estudio de la competencia	Falta de investigación	0,6	Verificar la veracidad de la frecuencia con la que se realizan los estudios	Indagar sobre la frecuencia con la que se realizan los estudios para verificar la veracidad de la periodicidad de los estudios
Los estudios de mercado realizados sirven para mejorar las debilidades	Mal análisis de los datos	0,7	Determinar la veracidad de que existen cambios por los estudios realizados	Comprobar que los resultados de los estudios han producido cambios para determinar la veracidad de que se mejoraron las debilidades
Los estudios realizados sirven para estar atentos frente a cualquier amenaza	Mal análisis de los datos	0,8	Determinar la veracidad de que se han realizado planes de contingencia por los resultados de los estudios	Comprobar que los resultados de los estudios sirven para realizar planes de contingencia para determinar la veracidad de un correcto análisis

REALIZADO POR: Cecilia Guamán

Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

APROBADO POR: Jenny Bustamante

Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN



NOMBRE DE LA EMPRESA: “GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS” CÍA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: RANGOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

MATRIZ RIESGO – CONFIANZA		
RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% A 50%	51% A 75%	76% A 95%
BAJA	MEDIA	ALTA
CONFIANZA		



NOMBRE DE LA EMPRESA: GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

PROCESO: VENTAS				
COMPONENTE: DESPACHO DE COMBUSTIBLE				
PERIODO REFERENCIAL: 2013				
FACTORES DE CONTROL	AFIRMACIONES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN AL CUMPLIMIENTO	AFIRMACIONES AFECTADAS
El despachador digita la cantidad que el cliente le solicita	VERACIDAD	10	9	0,9
El despachador está pendiente de tomar el surtidor del tipo de combustible que el cliente le solicita	VERACIDAD	10	9	0,9
Existe control de que no haya desperdicio de combustible al momento de despachar el producto	VERACIDAD	10	7	0,7
El despachador está atento al momento en que se ha cargado la cantidad de combustible o monto solicitado	VERACIDAD	10	9	0,9
TOTAL		40	34	3,4
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	34/40			
NC	85%		Confianza Alta	
NR	85%		Riesgo Bajo	
CONCLUSIONES:	Existe desperdicio al momento de despachar el pedido de combustible al cliente, pero éste se da en cantidades pequeñas y es la razón para los faltantes al momento de emitir el reporte.			

REALIZADO POR: Cecilia Guamán Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

APROBADO POR: Jenny Bustamante Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



NOMBRE DE LA EMPRESA: GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

PROCESO: VENTAS				
COMPONENTE: FACTURACIÓN				
PERIODO REFERENCIAL: 2013				
FACTORES DE CONTROL	AFIRMACIONES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN AL CUMPLIMIENTO	AFIRMACIONES AFECTADAS
Las facturas poseen los requisitos que el reglamento de comprobantes de venta exige	VERACIDAD	10	10	1
El despachador emite el comprobante como se lo solicita el cliente	VERACIDAD	10	9	0,9
Existe rapidez al momento de digitar los datos en el computador	EXACTITUD	10	9	0,9
Tienen cuidado al momento de digitar para no cometer errores	VERACIDAD	10	8	0,8
Están capacitados para llenar las facturas manuales, en el caso de no haber sistema	EXACTITUD	10	8	0,8
TOTAL		50	44	4,4
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	44/50			
NC	88%		Confianza Alta	
NR	88%		Riesgo Bajo	
CONCLUSIONES:	Con respecto a la facturación, al ser automático siempre se emiten los comprobantes, pero el personal no está completamente capacitado para llenar facturas manuales cuando no haya sistema.			

REALIZADO POR: Cecilia Guamán Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

APROBADO POR: Jenny Bustamante Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



NOMBRE DE LA EMPRESA: GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

PROCESO: VENTAS				
COMPONENTE: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO				
PERIODO REFERENCIAL: 2013				
FACTORES DE CONTROL	AFIRMACIONES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN AL CUMPLIMIENTO	AFIRMACIONES AFECTADAS
El administrador realiza los estudios respectivos a la competencia	VERACIDAD	10	7	0,7
Existen documentos soporte de anteriores estudios	VERACIDAD	10	5	0,5
Es frecuente el estudio de la competencia	VERACIDAD	10	6	0,6
Los estudios de mercado realizados sirven para mejorar las debilidades	VERACIDAD	10	7	0,7
Los estudios realizados sirven para estar atentos frente a cualquier amenaza	VERACIDAD	10	8	0,8
TOTAL		50	33	3,3
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	33/50			
NC	66% Confianza Media			
NR	66% Riesgo Moderado			
CONCLUSIONES:	Con respecto a la investigación de mercado, no existen estudios frecuentes y no se lleva un estricto control de los mismos. Así como, en caso de realizarlos no se archiva los documentos que soporten el mismo.			

REALIZADO POR: Cecilia Guamán Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

APROBADO POR: Jenny Bustamante Sta. Isabel, 15 de Junio de 2013

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



NOMBRE DE LA EMPRESA: "GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS" CÍA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: APLICACIÓN DE INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO

1. **VENTAS POR EMPLEADO:**

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Ventas netas 2012}}{\text{Nº de empleados 2012}} &&= \frac{\text{Ventas netas 2013}}{\text{Nº de empleados 2013}} \\ &= \frac{834.064,35}{5} &&= \frac{1.008.180,76}{6} \\ &= \$166.812,87 &&= \$168.030,13 \end{aligned}$$

INTERPRETACIÓN: Como podemos observar el resultado indica que ha incrementado las ventas que realiza cada empleado en este año con respecto al anterior.

2. **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL:**

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Personal capacitado 2012}}{\text{Total de personal 2012}} * 100 &&= \frac{\text{Personal capacitado 2013}}{\text{Total de personal 2013}} * 100 \\ &= \frac{3}{5} * 100 &&= \frac{4}{6} * 100 \\ &= 60\% &&= 66,67\% \end{aligned}$$

INTERPRETACIÓN: Como podemos observar el resultado del indicador respecto al número de personal que fue capacitado en la gasolinera Beltrán e Hijos Cía. Ltda. demuestra que el personal de la Gasolinera se encuentra capacitado en un 67%, lo que implica que el restante de personal no ha recibido capacitación alguna. Hay un incremento porcentual con respecto al año pasado.

**3. ROTACIÓN DEL PERSONAL**

$$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ empleados salieron 2012}}{\text{Total de personal en el 2012}} * 100 \qquad = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ empleados salieron 2013}}{\text{Total de personal en el 2013}} * 100$$

$$= \frac{2}{5} * 100$$

$$= \frac{1}{6} * 100$$

$$= 40\%$$

$$= 16,67\%$$

INTERPRETACIÓN: La rotación del personal ha ido disminuyendo con el pasar del tiempo, en el 2012 representó el 40% las personas que salieron con respecto al total del personal, mientras que en lo que ha transcurrido del 2013, éstas personas representan solo el 16,67%.

4. GASTO TRANSPORTE EN VENTAS CON RESPECTO AL TOTAL DE INGRESOS

$$= \frac{\text{Gtos.transp.en vtas.2012}}{\text{Total de ingresos 2012}} * 100 \qquad = \frac{\text{Gtos.transporte en ventas 2013}}{\text{Total de ingresos 2013}} * 100$$

$$= \frac{17.152,27}{834.064,35} * 100$$

$$= \frac{30.647,14}{1.008.180,76} * 100$$

$$= 2,06\%$$

$$= 3,04\%$$

INTERPRETACIÓN: Los gastos en transporte de ventas representan el 3,04% del total de ingresos. Este gasto ha incrementado, el año anterior represento un 2,06% mientras que este año representa el 3,04%.

**5. MARGEN DE UTILIDAD**

$$= \frac{\text{Utilidad Neta 2012}}{\text{Ventas netas 2012}} * 100$$

$$= \frac{24.142,19}{834.064,35} * 100$$

$$= 2,89\%$$

$$= \frac{\text{Utilidad Neta 2013}}{\text{Ventas netas 2013}} * 100$$

$$= \frac{38.830,52}{1.008.180,76} * 100$$

$$= 3,85\%$$

INTERPRETACIÓN: El indicador nos muestra que el margen de utilidad representa el 3,85% del total de ventas netas en lo transcurrido del año 2013, mostrando un incremento porcentual con respecto al año anterior.

6. MARGEN EN OPERACIONES

$$= \frac{\text{Utilidad Operacional 2012}}{\text{Ventas netas 2012}} * 100$$

$$= \frac{68.301,84}{834.064,35} * 100$$

$$= 8,19\%$$

$$= \frac{\text{Utilidad Operacional 2013}}{\text{Ventas netas 2013}} * 100$$

$$= \frac{54.044,11}{1.008.180,76} * 100$$

$$= 5,36\%$$

Interpretación: El indicador nos muestra que hay una disminución en el margen de operaciones, pasando de un 8,19% al 5,36%.



EFICIENCIA LABORAL

$$= \frac{\text{Total gtos.sueld y salar. 2012}}{\text{Ventas netas 2012}} * 100$$

$$= \frac{34.096,44}{834.064,35} * 100$$

$$= 4,09\%$$

$$= \frac{\text{Total gtos.sueld.y salar.2013}}{\text{Ventas netas 2013}} * 100$$

$$= \frac{42.830,25}{1.008.180,76} * 100$$

$$= 4,25\%$$

INTERPRETACIÓN: El indicador nos muestra que la eficiencia laboral de la Gasolinera representa el 4,25% en el transcurso de este año, lo cual significa que ha incrementado el gasto con respecto a las ventas.



NOMBRE DE LA EMPRESA: GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CIA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: PRUEBAS DE AUDITORÍA

PRUEBAS DE AUDITORÍA					
Criterio: Desempeño-Carga al sistema-Tolerancia a fallas-Integridad en los datos.					
Objetivo: Definir los procedimientos de Auditoria que permitan recolectar la evidencia que apoye a los hallazgos y recomendaciones .					
Procedimiento a emplear: Mediante encuestas, observación, indagación y análisis en la entidad.					
Nº	Pruebas	Desempeño	Ingreso al sistema	Tolerancia a fallas	Exactitud en los datos
Pruebas de cumplimiento					
1	Cumplimiento de lo descrito en el manual de funciones en el proceso de ventas	3	N/A	2	3
2	Cumplimiento del horario de trabajo pre-establecido	2	N/A	1	2
3	Cumple con los requisitos preimpresos y de llenado en los comprobantes de venta y retención	3	3	2	3
4	Cumplimiento de los reportes de venta en fondo y forma	2	2	2	3
5	El administrador de la empresa se dedica a sus labores asignadas	2	N/A	2	2
6	Cumplimiento del archivo respectivo de los documentos soporte de las transacciones	3	2	2	3
7	Cumplimiento de las políticas de venta	2	N/A	2	2
Pruebas sustantivas					
8	Existen capacitaciones a los despachadores	2	N/A	3	2
9	Observación del desenvolvimiento de las actividades de los despachadores de pista	3	N/A	2	2
10	Observación del ambiente laboral del personal de ventas	3	N/A	2	2
11	Manejo eficiente del surtidor de combustible y atención al cliente	3	N/A	2	2
12	Separación de funciones entre el personal de venta de repuestos y lubricantes y despachadores	3	N/A	2	1

Bajo	1
Medio	2
Moderado	3
Alto	4

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



NOMBRE DE LA EMPRESA: "GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS" CÍA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: HOJAS DE APUNTES DE HALLAZGOS

HOJA DE APUNTES DE HALLAZGO DE AUDITORÍA Nº 1**COMPONENTE:** Proceso de ventas**REF.:****TÍTULO DEL HALLAZGO:** Capacitaciones periódicas al personal**CONDICIÓN:**

En base a la aplicación de las pruebas de Auditoría conjuntamente con la evaluación de control interno se determinó que el personal de pista no recibe capacitaciones periódicamente.

CRITERIO:

Las políticas de la "Gasolinera Beltrán e Hijos" Cía. Ltda. establecen que debe haber capacitaciones al personal periódicamente sobre atención al cliente y facturación.

CAUSAS:

- Falta de presupuesto para el gasto de capacitación.
- Poca importancia dada de parte de la administración a este tema.

EFFECTOS:

- Deficiente atención al cliente.
- Pérdida de clientes potenciales.

CONCLUSIÓN:

La falta de presupuesto y la poca importancia que se da de parte de la administración a la capacitación del personal de pista, la cual es ocasional y no periódica como establecen las políticas planteadas por la misma entidad, ha provocado una deficiente atención al cliente y la pérdida de clientes potenciales.

**RECOMENDACIONES:**

A la Administración: Establecer un presupuesto en el que se tome en cuenta la capacitación periódica al personal para que se pueda cumplir con las políticas propuestas.

Proveer mayor interés a temas como superación personal y relaciones humanas.

Realizado por: Cecilia Guamán

Aprobado por: Jenny Bustamante

Fecha: 24 de Junio de 2013

Fecha: 24 de Junio de 2013

HOJA DE APUNTES DE HALLAZGO DE AUDITORÍA Nº 2

COMPONENTE: Proceso de ventas

REF:

TÍTULO DEL HALLAZGO: Desperdicio de combustible al despachar.

CONDICIÓN:

En la evaluación al control interno se determinó que existe desperdicio de combustible en el momento en que se despacha el mismo al cliente.

CRITERIO:

El manual de funciones establece que el despachador debe evitar desperdicios de combustible al momento de cargar el mismo.

CAUSAS:

- Falta de control de desperdicio de combustible.
- Descuido del personal en el desempeño de sus actividades.

EFECTO:

- Faltantes de dinero al final de la jornada.

CONCLUSIÓN:

El descuido del personal en el desempeño de sus actividades y la falta de control han provocado que exista desperdicio de combustible, incumpliendo así con el Manual de funciones y generando faltantes de dinero en el llenado del reporte de ventas diarias al final de la jornada.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**

**RECOMENDACIONES:**

A la Administración: Implementar un control más estricto al personal de pista cuando cargan el combustible.

Realizado por: Cecilia Guamán

Aprobado por: Jenny Bustamante

Fecha: 24 de Junio de 2013

Fecha: 24 de Junio de 2013

HOJA DE APUNTES DE HALLAZGO DE AUDITORÍA Nº 3

COMPONENTE: Proceso de ventas

REF:

TÍTULO DEL HALLAZGO: Diferencias en el reporte de ventas

CONDICIÓN:

En la evaluación al control interno se determinó que los despachadores cuando llenan el reporte de ventas al final de la jornada tienen faltantes de dinero.

CRITERIO:

El manual de funciones exige que al final de la jornada se llene el reporte de ventas diarias donde se establezcan los montos y cantidades vendidas, y que se entregue al administrador el monto de dinero que el reporte detalla.

CAUSAS:

- Desperdicio de combustible al momento de despachar.
- Cálculo inapropiado en la entrega del cambio al cliente.
- Ventas a crédito a amistades de los despachadores y que constan como ventas al contado.

EFFECTOS:

- Disminución del sueldo de los despachadores por las diferencias obtenidas y descontadas de su rol de pagos.
- Desconfianza de la eficiencia del desenvolvimiento de las actividades que realiza el empleado.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**

**CONCLUSIÓN:**

En el manual de funciones establecido por la entidad se define que cada despachador debe llenar un reporte diario con las cantidades y montos vendidos, y que se debe entregar al administrador un monto igual al que se consta en el reporte, esto se ha venido manejando a diario pero con diferencias entre los valores vendidos y los valores entregados. Lo cual se da por el desperdicio del combustible al momento de despachar, cálculo inapropiado en la entrega del cambio y por ventas realizadas a crédito a amigos de los despachadores pero que realmente constan al contado. Lo que está causando disminución en el rol de pagos de cada empleado y disminución de la confianza de la eficiencia en el desenvolvimiento de las actividades de los mismos.

RECOMENDACIONES:

A la Administración: Seguir manejando el descuento del rol de los faltantes encontrados en el reporte. Y si los reportes son repetitivos en los empleados entregar amonestaciones por escrito.

Realizado por: Cecilia Guamán

Aprobado por: Jenny Bustamante

Fecha: 24 de Junio de 2013

Fecha: 24 de Junio de 2013

HOJA DE APUNTES DE HALLAZGO DE AUDITORÍA Nº 4

COMPONENTE: Proceso de ventas

REF:

TÍTULO DEL HALLAZGO: Personal no especializado en investigaciones de mercado

CONDICIÓN:

En la evaluación al control interno se determinó que el administrador de la Gasolinera realiza los estudios de mercado por un conocimiento empírico.

CRITERIO:

De acuerdo a las políticas de la Gasolinera, se debe realizar investigaciones de mercado anualmente para analizar la competencia y el posicionamiento de la entidad.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**

**CAUSAS:**

- Carencia de presupuesto para contratar una persona especializada en dichos estudios.
- Falta de interés en el tema de investigación de mercado.

EFFECTOS:

- Poca información sobre la competencia.
- Información obtenida no relevante para la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN:

Las políticas de la Gasolinera establecen que se debe realizar investigaciones anuales para analizar la competencia y el posicionamiento de la entidad, pero la falta de interés y la carencia de presupuesto para contratar una persona especializada en realizar investigaciones de mercado han provocado que exista poca información sobre la competencia y que la misma no sea relevante para la toma de decisiones, la cual ha sido obtenida por el administrador, el mismo que posee un conocimiento empírico.

RECOMENDACIONES:

A la Gerencia: Establecer un presupuesto para la contratación de personal adecuado para la realización de investigaciones de mercado.

Realizado por: Cecilia Guamán

Aprobado por: Jenny Bustamante

Fecha: 24 de Junio de 2013

Fecha: 24 de Junio de 2013

**HOJA DE APUNTES DE HALLAZGO DE AUDITORÍA N° 5****COMPONENTE:** Proceso de ventas**REF:****TÍTULO DEL HALLAZGO:** Duplicidad de funciones**CONDICIÓN:**

En las pruebas de auditoría realizadas se determinó que el personal de mantenimiento realiza las actividades asignadas al personal de pista en la venta de combustibles.

CRITERIO:

Existe un manual de funciones para el personal de pista donde se establece que únicamente ellos son los responsables de cumplir con las actividades asignadas en dicho manual.

CAUSAS:

- Falta de control en la ejecución de las actividades asignadas a cada empleado.
- Desconocimiento del manual de funciones.

EFECTO:

- Abandono del puesto de trabajo del personal de venta de repuestos y lubricantes por atender servicios que no les compete.

CONCLUSIÓN:

En el manual de funciones se establece las actividades que debe desempeñar cada empleado que trabaja en la pista de venta de combustibles, las mismas que en ocasiones han venido efectuándose por el personal de venta de repuestos y lubricantes debido a la falta de control en la ejecución de las actividades asignadas a cada empleado y por el desconocimiento del manual. Lo que provoca el abandono del puesto de trabajo del personal que está desempeñando actividades que no le han sido asignadas.

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



RECOMENDACIONES:

A la Administración: Diseñar e implementar un manual de funciones para los empleados de venta de repuestos y lubricantes.

EJ.
7/7

Realizado por: Cecilia Guamán

Aprobado por: Jenny Bustamante

Fecha: 24 de Junio de 2013

Fecha: 24 de Junio de 2013

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Kotler, Philip (2001). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. Lima: Prentice Hall.

Dávalos, Nelson (1990). *Enciclopedia básica de Administración Contabilidad y Auditoría*. Quito: Corporación de estudios y publicaciones.

Martínez Rafael, Martínez Vilanova (2013). *Los cien errores en el proceso de ventas*. España: ESIC Editorial.

Tesis:

Boj Equite , María Virginia (2005). *Guía para el control y desarrollo del servicio al cliente en una red de gasolineras de la ciudad de Guatemala*, tesis, escuela de administración, Facultad CCEE, USAC.

Illescas Catalina, Villavicencio Maria, (2011). *Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de las Librerías LNS*, Tesis previa a la obtención del título de Contador Público Auditor, Universidad de Cuenca-Ecuador.

Delgado Luisa, Chacón Sara, (2010). *Auditoría de Gestión aplicada al Sistema de Ventas de la DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA*. Tesis previa a la obtención del título de Contador Público Auditor, Universidad de Cuenca-Ecuador.

Internet:

Julio Carreto, <http://uprotallermkt.blogspot.com/2008/06/concepto-de-venta.html>.

Fecha de acceso: 25/05/2013 Hora: 12:10

http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/747/2/CAPITULO_I.pdf Fecha de

acceso: 21/06/2013 Hora: 14:50

<http://www.matrizfoda.com/> Fecha de acceso:25/02/2014 Hora: 12:03

Otros:

ILACIF (Instituto Americano de Ciencias Fiscalizadoras).

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (Ecuador) Art. 21



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

TEMA:

Diseño de tesis de Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles en el cantón Santa Isabel, aplicación en la "GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS" CÍA. LTDA.

DIRECTOR:

ING. MANUEL VELEZ

AUTORAS:

CECILIA GUAMÁN

JENNY BUSTAMANTE

Cuenca - Ecuador

2013

**JENNY BUSTAMANTE
CECILIA GUAMÁN**



DELIMITACIÓN DEL TEMA

- **Contenido:** Auditoría de Gestión
- **Campo de aplicación:** Proceso de venta de combustibles
- **Espacio:** “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda.
- **Tiempo:** 2013

TEMA:

Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles en el cantón Santa Isabel, aplicación en la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda.

OBJETIVO GENERAL

✓ Proporcionar una metodología validada de auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Comprender la organización de la venta de combustibles.
- ✓ Preparar la metodología a la auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles.
- ✓ Aplicar la metodología de la auditoría al proceso de ventas en la gasolinera.
- ✓ Presentar un informe de auditoría de gestión del proceso de ventas.

MARCO CONCEPTUAL

CONCEPTO 1: AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública o privada, cuyo fin es medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. (DSCAPE, UPS).



COMENTARIO:

La Auditoría de Gestión es de mucha importancia para poder evaluar y verificar si está realizando un manejo eficiente, eficaz y económico de los recursos con los que cuenta la entidad.

APLICACIÓN AL TEMA:

Utilizaremos este concepto en la Compañía referida con el propósito de comprobar si se están cumpliendo las normas, estatutos y reglamentos establecidos para el cumplimiento de metas.

CONCEPTO 2: VENTA

El concepto de venta afirma que si se deja solos a los consumidores, por lo regular, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, ésta debe de emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción. La mayoría de empresas practica el concepto de venta cuando tiene capacidad excedente. Su objetivo es vender lo que hace, no hacer lo que el mercado desea. (Kotler, 2001, p. 5)

Según el Ing. Julio Carreto, enfoca la definición de venta desde dos perspectivas:

1. Una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

2. Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes. (Carreto, 2008)



COMENTARIO:

La venta es uno de los elementos vitales para la subsistencia de la entidad, pues depende de los niveles en que esta se encuentra para que la misma pueda cubrir los costos y gastos, en caso de haber excedentes se obtendrán utilidades en beneficio de empleados y dueños.

APLICACIÓN AL TEMA:

El conocimiento de este concepto nos permitirá realizar la respectiva auditoría al sistema de ventas y establecer las deficiencias y fortalezas existentes en el proceso operativo del mismo.

CONCEPTO 3: GASOLINERA

"Surtidor público de combustibles, que ofrece variedad de servicios adicionales a los clientes que la visitan, además del despacho en bombas de combustibles por los empleados de pista".

A continuación se describen otros conceptos que se utilizarán como terminología en el desarrollo de esta tesis:

Pista de gasolinera

Constituye el espacio físico donde se ubican las instalaciones de una gasolinera, tiene cuatro o cinco islas, dependiendo del tamaño de la misma, se le denomina pista, porque cuenta con carriles identificados para que los vehículos circulen y se estacionen debidamente en las bombas de combustibles, pudiendo de ésta forma trasladarse libremente de un servicio a otro.

Personal de pista

Lo constituyen todos los empleados que tienen como área de trabajo la pista de una gasolinera, estos empleados se ubican en las islas y tienen un nivel jerárquico establecido: jefes de pista, encargados de isla, auxiliares de isla y engrasadores. (Boj Equite, 2005, pp. 54-55)



COMENTARIO:

La gasolinera es una estación de servicio de combustible en la que el cliente se acerca con su vehículo, pide el producto que necesita y el personal de pista se encarga de proporcionárselo y cobrarle el respectivo valor preestablecido.

APLICACIÓN AL TEMA:

La comprensión de este concepto nos permitirá conocer el tipo de empresa a la que vamos a realizar la auditoría.Cuál es su finalidad y objetivos específicos que esta entidad en particular tiene, puesto que no se realizan estudios frecuentes a este tipo de empresas.

PROBLEMAS

- ✓ Carencia de una estructura orgánica por escrito de la venta de combustibles.
- ✓ Carencia de metodologías para realizar auditorías de gestión al proceso de venta de combustibles.
- ✓ Ausencia de los resultados de las auditorías al proceso de ventas realizadas por los organismos del Estado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Comprender la organización en la venta de combustibles.
- ✓ Preparar la metodología a la auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles.
- ✓ Aplicar la metodología de la auditoría al proceso de ventas en la gasolinera.
- ✓ Presentar un informe de auditoría de gestión del proceso de ventas.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de nuestro trabajo de tesis vamos a utilizar diferentes métodos y técnicas de investigación de acuerdo a las etapas de la misma, como se detallan a continuación:



RESULTADOS

El tema propuesto tiene como finalidad el de proporcionar una metodología validada de Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles. Emitir un informe de auditoría, como resultado de la aplicación de la metodología. Proporcionar estrategias de gestión de resultados para ayudar a la administración en su trabajo.

Colaborar a otros auditores con material de apoyo (metodología) para la aplicación de una Auditoría de Gestión en el proceso de venta de combustibles. Se procura que con las estrategias y el informe que se le proporcione a la entidad, se pueda mejorar el servicio al cliente, puesto que con un cliente satisfecho se incrementan ventas y por tanto se obtienen mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Kotler, Philip (2001). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. Lima: Prentice Hall.

Dávalos, Nelson (1990). *Enciclopedia básica de Administración Contabilidad y Auditoría*. Quito: Corporación de estudios y publicaciones.
Martínez Rafael, Martínez Vilanova (2013). *Los cien errores en el proceso de ventas*. España: ESIC Editorial.

Tesis:

Boj Equite, María Virginia (2005). *Guía para el control y desarrollo del servicio al cliente en una red de gasolineras de la ciudad de Guatemala*, tesis, escuela de administración, Facultad CCEE, USAC.

Illescas Catalina, Villavicencio María, (2011). *Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de las Librerías LNS*, Tesis previa a la obtención del título de Contador Público Auditor, Universidad de Cuenca-Ecuador.

Delgado Luisa, Chacón Sara, (2010). *Auditoría de Gestión aplicada al Sistema de Ventas de la DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA*. Tesis previa a la obtención del título de Contador Público Auditor, Universidad de Cuenca-Ecuador.



Internet:

Julio Carreto, <http://uprotallermkt.blogspot.com/2008/06/concepto-de-venta.html>. Fecha de acceso: 25/05/2013 Hora: 12:10

http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/747/2/CAPITULO_I.pdf
Fecha de acceso: 21/06/2013 Hora: 14:50

<http://www.matrizfoda.com/> Fecha de acceso:25/02/2014 Hora: 12:03

Otros:

ILACIF (Instituto Americano de Ciencias Fiscalizadoras).

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (Ecuador) Art. 21