



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE
TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR S.A. CITPESA.”**

MARÍA JOSÉ PULLA ARÉVALO

**Trabajo de Conclusión de Carrera como requisito previo a
la obtención del grado de:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA
AUDITORA**

DIRECTOR: DR. CPA. ANÍBAL ALTAMIRANO, MBA.

CODIRECTOR: DR. HUGO RODRIGUEZ V.

Sangolquí, 2011

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

PULLA ARÉVALO MARÍA JOSÉ

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR S.A. CITPESA.”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí, 31 de enero del 2011.

María José Pulla Arévalo

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

CERTIFICADO

DR. CPA. ANÍBAL ALTAMIRANO, MBA.

DR. HUGO RODRIGUEZ V.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR S.A. CITPESA.”, realizado por la Señorita María José Pulla Arévalo, ha sido guiado y revisado periódicamente, además cumple con normas estatutarias establecidas por la ESPE, mismas que constan en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación a los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A., así como por la capacidad investigativa demostrada por el autor, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a María José Pulla Arévalo que lo entregue a Econ. Juan Lara Álvarez, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 31 de enero del 2011.

DR. CPA. Aníbal Altamirano, MBA.

DIRECTOR

DR. Hugo Rodríguez V.

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

YO, MARÍA JOSÉ PULLA ARÉVALO

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de título “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR S.A. CITPESA.”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 31 de enero del 2011.

María José Pulla Arévalo

DEDICATORIA

A Dios, por sus bendiciones que cada día llegan a mi vida de diversas maneras y por su presencia siempre en mis acciones.

A mis padres, Ramiro Pulla y Lila Arévalo, por su apoyo, su amor, su dedicación y su entrega haciendo de mí la mujer que soy ahora y por siempre estar a mi lado en todas las situaciones guiándome y dándome aliento para seguir.

A mis hermanos, Pablo, Andrea y Estefanía, que siempre me han brindado su apoyo y cariño, dándome ánimo para seguir cumpliendo mis metas, llenando mi vida de alegría.

A mi familia y amigos, que de una u otra manera han estado presentes, brindándome fuerzas para seguir en mis momentos de flaqueza y regalándome sonrisas en momentos de alegría.

A todos mis docentes, que han estado presentes durante todo este proceso de mi vida en la universidad como al final, compartiendo sus conocimientos y brindándome su amistad.

María José Pulla Arévalo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar presente en todos los momentos de mi vida, guiándome para cumplir mis metas.

A la Escuela Politécnica del Ejército, que me ha brindado la oportunidad de ser parte de esta institución, otorgándome las condiciones necesarias para adquirir conocimientos y formar mi vida profesional.

A mis tutores, Dr. Aníbal Altamirano y Dr. Hugo Rodríguez, que han sido incondicionales con su apoyo durante este proceso, guiando y compartiendo sus conocimientos con el fin de obtener un trabajo de calidad.

A mis padres, hermano y hermanas, por su apoyo y amor durante esta etapa de mi vida.

A todos mis amigos y amigas, con quienes he compartido momentos inolvidables y experiencias únicas, siempre los llevare en mi corazón.

A todos los miembros de la Compañía CITPESA S.A. en especial al Dr. Freddy Tuárez, por su apoyo y confianza, que permitieron la realización de mi tesis.

GRACIAS DE TODO CORAZÓN

María José Pulla Arévalo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
SUMMARY.....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Base Legal de la Empresa.....	3
1.1.1.1. Base Legal Interna.....	3
1.1.1.2. Base Legal Externa.....	7
1.1.2. Objetivos de la Empresa.....	17
1.2. La Empresa.....	19
1.2.1. Reseña Histórica.....	20
1.2.2. Organigramas.....	23
1.2.2.1. Organigrama Estructural.....	23
1.2.2.2. Organigrama Funcional.....	25
1.2.2.2.1. Funciones:.....	27
1.2.2.3. Organigrama de Personal.....	36
CAPÍTULO II.....	38
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	38
2.1. Misión.....	38
2.2. Visión.....	40

2.3. Objetivos de las Áreas.....	41
2.4. Políticas.....	43
2.5. Estrategias	44
2.6. Principios y Valores	46
2.6.1. Principios.....	46
2.6.2. Valores	47
CAPÍTULO III.....	49
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	49
3.1. Análisis Interno.....	50
3.1.1. Descripción de los Procesos Administrativos.....	51
3.1.1.1. Proceso de Logística	53
3.1.1.1.1. Objetivo:	53
3.1.1.1.2. Alcance:.....	54
3.1.1.1.3. Responsable:.....	54
3.1.1.1.4. Requisitos Legales:	54
3.1.1.1.5. Políticas Internas:	55
3.1.1.1.6. Subprocesos:.....	57
3.1.1.1.7. Indicadores:	60
3.1.1.1.8. Registros:	61
3.1.1.1.9. Documentos:	62
3.1.1.1.10. Instrucciones Aclaratorias:	64
3.1.1.1.11. Flujograma:.....	65
3.1.1.2. Proceso de Recursos Humanos	67
3.1.1.2.1. Objetivo:	67
3.1.1.2.2. Alcance:.....	67

3.1.1.2.3. Responsable:.....	68
3.1.1.2.4. Requisitos Legales:	68
3.1.1.2.5. Políticas Internas:	68
3.1.1.2.6. Subprocesos:.....	71
3.1.1.2.7. Indicadores:	74
3.1.1.2.8. Registros:	76
3.1.1.2.9. Documentos:	77
3.1.1.2.10. Instrucciones Aclaratorias:	78
3.1.1.2.11. Flujograma:.....	79
3.1.2. Descripción de los Procesos Financieros	81
3.1.2.1. Proceso de Contabilidad.....	81
3.1.2.1.1. Objetivo:	81
3.1.2.1.2. Alcance:.....	82
3.1.2.1.3. Responsable:.....	82
3.1.2.1.4. Requisitos Legales:	82
3.1.2.1.5. Políticas Internas:	83
3.1.2.1.6. Subprocesos:.....	85
3.1.2.1.7. Indicadores:	87
3.1.2.1.8. Registros:	89
3.1.2.1.9. Documentos:	90
3.1.2.1.10. Instrucciones Aclaratorias:	91
3.1.2.1.11. Flujograma:.....	91
3.1.2.2. Proceso de Tesorería	93
3.1.2.2.1. Objetivo:	93
3.1.2.2.2. Alcance:.....	93

3.1.2.2.3. Responsable:.....	94
3.1.2.2.4. Requisitos Legales:	94
3.1.2.2.5. Políticas Internas:	94
3.1.2.2.6. Subprocesos:.....	96
3.1.2.2.7. Indicadores:	98
3.1.2.2.8. Registros:	99
3.1.2.2.9. Documentos:	100
3.1.2.2.10. Instrucciones Aclaratorias:	101
3.1.2.2.11. Flujograma:.....	101
3.2. Análisis Externo.....	103
3.2.1.1. Influencias Macroeconómicas.....	103
3.2.1.1.1. Factor Político.....	104
3.2.1.1.2. Factor Económico.....	105
3.2.1.1.3. Factor Social.....	110
3.2.1.1.4. Factor Tecnológico	113
3.2.1.2. Influencias Microeconómicas.....	115
3.2.1.2.1. Clientes	115
3.2.1.2.2. Proveedores	118
3.2.1.2.3. Competencia	119
3.2.1.2.4. Precios	119
CAPÍTULO IV	122
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	122
4.1. Generalidades	122
4.1.1. Definiciones.....	122
4.1.2. Objetivos	124

4.1.3.	Alcance	124
4.2.	Fases de la Auditoría.....	125
4.2.1.	Planificación de la Auditoría.....	126
4.2.1.1.	Planificación Preliminar de la Auditoría.....	126
4.2.1.2.	Planificación Específica de la Auditoría	127
4.2.1.3.	Evaluación del Control Interno.....	128
4.2.1.3.1.	Concepto de Control Interno.....	128
4.2.1.3.2.	Objetivos de Control Interno	129
4.2.1.3.3.	Elementos de Control Interno	130
4.2.1.3.4.	Clases de Control Interno	133
4.2.1.3.5.	Métodos de Evaluación de Control Interno	135
4.2.1.3.6.	Herramientas de Evaluación de Control Interno.....	141
4.2.1.3.7.	Técnicas de Auditoría	145
4.2.1.3.8.	Riesgos de Auditoría	149
4.2.1.3.9.	Evaluación del Riesgo	151
4.2.2.	Ejecución del Trabajo	154
4.2.2.1.	Programación	155
4.2.2.2.	Papeles de Trabajo	156
4.2.2.3.	Hallazgos de Auditoría.....	166
4.2.2.4.	Evidencia.....	167
4.2.2.5.	Tipos de Informe.....	169
4.2.2.6.	Indicadores de Gestión.....	174
4.2.3.	Comunicación de Resultados	179
4.2.4.	Evaluación Continua.....	180
CAPÍTULO V	182

APLICACIÓN PRÁCTICA.....	182
5.1. Planificación de la Auditoría.....	182
5.1.1. Planificación Preliminar	182
5.1.1.1. Programa de Auditoría Preliminar.....	183
5.1.1.2. Conocimiento Preliminar.....	185
5.1.1.3. Medición del Riesgo Preliminar	196
5.1.1.4. Plan General de Auditoría	203
5.1.1.5. Contrato de Auditoría	209
5.1.1.6. Aceptación del Servicio de Auditoría	215
5.1.2. Planificación Específica	216
5.1.2.1. Programa de Auditoría Específica	216
5.1.2.2. Evaluación del Control Interno.....	218
5.1.2.3. Medición del Riesgo	226
5.1.2.4. Hallazgos de la Evaluación de Control Interno	228
5.1.2.5. Carta a la Gerencia o Informe de Control Interno	232
5.2. Ejecución del Trabajo	242
5.2.1. Programa de Auditoría Área de Logística	242
5.2.2. Programa de Auditoría Área de Recursos Humanos	249
5.2.3. Programa de Auditoría Área de Contabilidad.....	258
5.2.4. Programa de Auditoría Área de Tesorería	266
5.3. Comunicación de Resultados	275
5.3.1. Informe de Auditoría.	276
CAPÍTULO VI	304
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	304
6.1. Conclusiones:.....	304

6.2. Recomendaciones:.....	305
GLOSARIO DE TÉRMINOS	307
BIBLIOGRAFÍA.....	312

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO	24
Ilustración 2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO	26
Ilustración 3: ORGANIGRAMA PERSONAL PROPUESTO	37
Ilustración 4: FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PROPUESTO	66
Ilustración 5: FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE RR.HH. PROPUESTO	80
Ilustración 6: FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE CONTABILIDAD PROPUESTO	92
Ilustración 7: FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE TESORERÍA PROPUESTO	102
Ilustración 8: INFLACIÓN ANUAL	107
Ilustración 9: TASA DE DESEMPLEO	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: INFLACIÓN ANUAL	107
Tabla 2: TASAS DE INTERES DE LA CFN	109
Tabla 3: PROVEEDORES DE LA COMPAÑÍA CITPESA S.A.	118
Tabla 4: RUTAS Y PRECIOS DE RUTAS – SUPERMAXI	120
Tabla 5: SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMAS	143
Tabla 6: TABLA DE PONDERACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA	152
Tabla 7: MATRIZ DE RIESGO - COLORIMETRÍA CINCO NIVELES	153
Tabla 8: MATRIZ DE RIESGO -COLORIMETRÍA TRES NIVELES	154
Tabla 9: REFERENCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO	163
Tabla 10: MARCAS DE AUDITORÍA	165
Tabla 11: INDICADORES DE GESTIÓN	176

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las diferentes organizaciones se manejan en entornos de eficiencia, eficacia y economía, lo que implica la gestión sobre el manejo de sus recursos para alcanzar los objetivos propuestos, pero en nuestro medio no se cuantifican estos resultados, por lo que no se puede tomar acciones correctivas.

El uso de indicadores de gestión como herramientas de apoyo para cuantificar los resultados obtenidos de una Auditoría de Gestión, permite a los directivos ya sea entidad pública o privada, conocer el desempeño de sus procesos en función de sus objetivos, estableciendo estrategias de mejora continua.

La Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador S.A., "CITPESA", que se dedica a prestar el servicio público de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, para ello requiere la compra de insumos para las unidades de transporte, manejo de personal para el desempeño de sus actividades y al ser una Compañía Anónima debe llevar contabilidad y manejar de manera óptima sus recursos financieros, para ofrecer un servicio de calidad, manteniéndose en el sector del transporte que

es un factor importante para el desarrollo económico del país, como una Compañía competitiva y con metas de mejora.

La presente tesis en sus primeros tres capítulos da a conocer las actividades, procesos, base legal, información de la Compañía, entre otros, en donde el auditor se permite conocer las actividades del negocio. En el capítulo cuarto se trata sobre la metodología a ser aplicada en el desarrollo de una Auditoría, teniendo en el capítulo quinto la aplicación de la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A., durante el período 2010. Finalmente en el capítulo sexto se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Los resultados obtenidos durante el proceso de la Auditoría, tanto las fortalezas como hallazgos encontrados, se los plasmará en un informe de Auditoría, el mismo que será entregado a los directivos de la Compañía, para dar aplicación a las recomendaciones emitidas como la definición de una planificación estratégica, estructura organizacional adecuada a las necesidades de la entidad, capacitación al personal, control sobre los procesos, implementación de manuales, entre otros, que permitirán a la Compañía mantener una mejor gestión de sus recursos y establecer la mejora continua.

SUMMARY

Nowadays, different organizations are managed in environments efficiency, effectiveness and economy, which involves managing the management of their resources to achieve the objectives, but companies in our country, these results are not quantified, so that you can take corrective action.

The use of indicators as tools to support management to quantify the results of a Management Audit, allows managers to either a public or private enterprise, determine the performance of their processes in terms of their objectives, establishing continuous improvement strategies.

International Transportation Company Heavy del Ecuador SA "CITPESA", which is dedicated to providing public service transportation of heavy national and international, which, for this requires the purchase of materials for transport units, personnel management to carry out their activities and to be a corporation must keep books and optimally manage their financial resources to provide quality service, staying in the transport sector is an important factor for economic development as a competitive company and goals for improvement.

This thesis in its first three chapters give insight into the activities, processes, legal framework, information of the Company, among others, where the

auditor is allowed to know the business activities, in the fourth chapter discusses the methodology to be applied in the development of an audit, taking in the fifth chapter the implementation of the Management Audit Business Process and Financial CITPESA Company SA, during the period of 2010, finally giving conclusions and recommendations in chapter six.

The results obtained during the audit process, both the strengths and the findings are reflected in an audit report, the same to be delivered to the directors of the Company to give effect to the recommendations as the definition of planning strategic, organizational structure appropriate to the needs of the organization, staff training, process control, implementation manuals, among others, that enable the Company to maintain a better management of their resources and establish continuous improvement.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

Desde la antigüedad se tenía la necesidad de transportar objetos de un lugar a otro, es así como la humanidad dio inicio a ciertos cambios en su comportamiento, en el tiempo de los incas se utilizaba animales de carga como medios de transporte, porque a través de los tiempos, hasta la conquista española, se presenta cambios importantes en el desarrollo del transporte terrestre, es necesario mencionar que en la presidencia del Dr. Isidro Ayora en el año de 1929 se promulga la creación del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, sin tener cambio alguno, hasta el año de 1984, en la presidencia del Ingeniero León Febres Cordero aparece el Ministerio de Obras Públicas y que mediante acuerdo ministerial se empieza a invertir en vías para el desarrollo económico del transporte terrestre a través del indicado Ministerio.

En años anteriores el transporte pesado poseía ciertas limitaciones con respecto a la adquisición de camiones y repuestos que permitan el giro normal del negocio, dificultando de esta manera el servicio de transporte de

carga, pero hoy en día dichas dificultades han sido superadas con las diversas facilidades que ofrecen las diferentes empresas comercializadoras de camiones y repuestos, provocando así, que a través del tiempo este sector tenga gran incidencia en la economía del país y presente un crecimiento representativo.

Las compañías de transporte pesado en los últimos años han sido de gran importancia para la economía del país, debido a que la población ecuatoriana, al ser consumista ha incrementado la demanda de comercialización de productos a nivel nacional e internacional, siendo esto un gran empuje para el desarrollo de este sector de la economía, por ello, dichas compañías se han visto en la necesidad de mejorar sus servicios y cada vez buscar la satisfacción del cliente con servicios de calidad, manteniendo así un posicionamiento estratégico en el mercado.

En este contexto se encuentra La Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador S.A. CITPESA, que está legalmente constituida en el Ecuador, bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Compañías, la misma que se dedica a otorgar el servicio de transporte de carga pesada dentro y fuera del Ecuador.

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos y financieros a la Compañía CITPESA ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha con la finalidad de verificar el cumplimiento de responsabilidades, objetivos y control sobre los recursos existentes, para de esta manera emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones a través del informe para proponer mejoras en los procesos.

1.1.1. Base Legal de la Empresa

La Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador S.A. CITPESA para el desarrollo de sus actividades emplea una base legal interna y externa, las mismas que se detallan a continuación:

1.1.1.1. Base Legal Interna

La Compañía CITPESA S.A. para el giro normal del negocio, emplea la siguiente normativa interna:

Escritura de Constitución:

En la ciudad de Quito, el 6 de mayo del año 2002, ante el Dr. Alfonso Di Donato Salvador; Notario Trigésimo Cuarto del Cantón Quito, concurren con

sus propios derechos y voluntad de constituir una Compañía Anónima, que se registrará por la Ley de Compañías y demás leyes pertinentes y los presentes estatutos, que se establece como objetivo social el prestar el servicio público de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional y para este fin puede asociarse con otras personas naturales o jurídicas, dicha compañía tendrá una duración de 50 años a partir de la presente escritura. Las acciones son nominativas cuyo costo es de un dólar \$1.

Reglamentos, Manuales e Instructivos

La Compañía CITPESA S.A. no posee reglamentos, manuales e instructivos, sin embargo cito las siguientes resoluciones existentes:

- **Resolución: ACTA JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS (Acta de Junta 001)**

Acta de la junta general de accionistas del 23 julio de 2010 en la cual se resumen los puntos acordados en la misma. Como primer punto se procedió a constatar la nómina de accionistas en la cual se registro lo siguiente, estando presentes seis de los socios principales dándose inicio a la primera junta general luego de su reorganización, estructura económica, y asuntos varios.

Para lo cual el Señor comisario Ramiro Pulla solicito al Sr. Gerente General un informe pendiente acerca de los dineros entregados por los Srs. Accionistas Luis y Tatiana Yáñez. Como siguiente punto se fijo una cuota mensual de 30 dólares americanos para los socios activos y 15 dólares americanos para los socios pasivos, dineros que serán usados para la administración de la Compañía.

- **Resolución: ACTA JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS**

Parra Torres Heriberto Germán, con cédula de identidad 170419931-2, en calidad de Gerente General de la Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador S.A. (CITPESA), notifico a ustedes, que con acta de Junta General de Accionistas del día 14 de Diciembre de 2009, al conocerse la renuncia con carácter de irrevocable del Señor Carlos Antonio Goetschel Oramas con cédula de identidad 170787470-5 quien hasta aquella fecha representaba a la compañía en calidad de Presidente, fue posesionado en dicho cargo, el señor Parra Márquez Diego Andrés, con cédula de identidad 171456122-0 solicitando a ustedes el cambio de Presidente de la misma.

- **Resolución: ACTA JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS**

El día viernes 27 de noviembre del 2009 se reúne la Junta General de Accionistas de la "COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR S. A. CITPESA", para conocer como único punto a tratarse, la renuncia a la Gerencia General de la Sra. Delia María Arias Quinche.

- **Resolución: ACTA JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS**

El día viernes 27 de noviembre del 2009 se reúne la Junta General de Accionistas de la "COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR S. A. CITPESA", y resolvió designar al Sr. Germán Parra como GERENTE GENERAL de la compañía por el período estatutario de dos (2) años, contados a partir de la fecha de inscripción de este nombramiento en el Registro Mercantil, debiendo permanecer en sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

1.1.1.2. Base Legal Externa

Esta base contiene las leyes, códigos vigentes y legales establecidos en el país, con respecto a la Compañía CITPESA S.A., esta se rige a la siguiente normativa:

Ley de Compañías

Es una normativa legal vigente en el país, la misma que determina todos los parámetros de conformación y control que deben mantener las compañías anónimas, dando así inicio a sus actividades, ya que dicha ley está vigente para todas las compañías o sociedades anónimas.

La Compañía CITPESA S.A. cumple con esta ley, aplicando todos los requisitos necesarios como la forma de constitución, los accionistas y la conformación del capital, cumpliendo de esta manera las disposiciones contempladas en dicha normativa.

Ley de Tránsito y Transporte Terrestre

Esta normativa, es aplicada a todas las compañías y empresas que ofrecen el servicio de transporte de carga liviana y pesada con el objetivo de mantener la organización, planificación, reglamentación y control sobre los

vehículos y la carga que transportan, adicionalmente existe un control de tránsito que se ejerce a todos los vehículos y conductores.

La Compañía CITPESA S.A. se rige a esta normativa al ofrecer su servicio de transporte de carga pesada, sobre la base de los Art. 87 hasta el Art. 187 con respecto a la Ley de Tránsito y desde los Art. 46 hasta el Art. 86 con respecto al Transporte Terrestre, para evitar infracciones por el incumplimiento de la presente normativa.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación

Esta normativa legal que está vigente en el país, se aplica a todas las compañías anónimas con el objetivo de cumplir las disposiciones tributarias dictadas por el SRI (Servicio de Rentas Internas) a nivel nacional.

La Compañía CITPESA S.A. se rige a la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento en los artículos relacionados con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) declarados en el Formulario 104 y del Impuesto a la Renta (IR) declarados en el Formulario 101, ya que como persona jurídica está obligada a llevar contabilidad, actuando como agente de retención del impuesto a la renta.

Código Tributario

Es una herramienta legal que permite a las personas naturales y jurídicas la aplicación de las leyes tributarias como la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, permitiéndole al interesado una fácil comprensión y aplicación de las mismas.

La Compañía CITPESA S.A. hace uso del Código Tributario sobre lo mencionado en el párrafo anterior, buscando el desarrollo y adelanto de sus actividades, permitiendo de esta manera que la Compañía cumpla con las obligaciones ante la administración tributaria.

Código de Trabajo

Es una herramienta legal que permite al empleador conocer sus obligaciones y al empleado sus derechos mientras éste preste sus servicios lícitos en la empresa, con el respectivo contrato laboral.

La Compañía CITPESA S.A. toma referencia a este Código con respecto al cumplimiento de las obligaciones como empleador en lo relacionado al recurso humano contratado de acuerdo a las necesidades de la Compañía.

Ley de Seguridad Social

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

La Compañía CITPESA S.A. para el desarrollo de sus actividades no cuenta con recurso humano para las diversas áreas que en la Compañía existen, ocasionado de ésta manera la no aplicación temporal de esta ley, por lo que en el desarrollo de esta tesis me permito presentar la propuesta a través de los diferentes organigramas los que contienen el recurso humano necesario para la labor diaria en la Compañía.

Reglamento de Comprobantes de Venta y Retenciones en la Fuente

Es un documento legal que tiene como objetivo unificar criterios con respecto a la emisión de documentos que sustenten la existencia de transacciones entre partes interesadas, ayudando así a mantener un control tributario sobre la emisión de estos documentos y la administración de las actividades que cada una de las empresas realizan en el giro normal de su negocio.¹

¹ A partir del 30 de Julio del 2010 entró en vigencia el nuevo Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios, publicado en el Registro Oficial No. 247.

La Compañía CITPESA S.A. hace uso de documentos como facturas, guías de remisión, comprobantes de retención, entre otros, mismos que sustentan la entrega del servicio de transporte de carga pesada, motivo por el cual, la Compañía debe emitir documentos que cumplan con las disposiciones legales establecidas en el mencionado Reglamento y demás disposiciones legales.

1.1.1.1. Organismos Superiores de Control

Son entidades con fines específicos y constituidas mediante leyes o reglamentos, con independencia administrativa, financiadas por el Estado, que se dedican al control y supervisión de las actividades que realizan las empresas dentro del país, con la finalidad de verificar la legalidad de las actividades y el cumplimiento de todas las normas legales vigentes.

La Compañía CITPESA S.A. al ser una Compañía legalmente constituida en el país, se rige bajo el control y supervisión de todos los organismos de control que se mencionan a continuación:

Superintendencia de Compañías

Es una persona jurídica técnica y autónoma, establecida por la Constitución, cuyo objetivo es el de vigilar y controlar la organización, las actividades, el funcionamiento, la disolución y liquidación de las compañías, en caso necesario bajo los términos establecidos por la ley.

En conformidad con el Art. 431 de la Ley de Compañías, la Superintendencia ejerce el control y vigilancia de:

- ✓ Compañías Anónimas
- ✓ Compañías de Responsabilidad Limitada
- ✓ Compañías de Economía Mixta
- ✓ Compañías en Comandita por Acciones
- ✓ Compañías Holding

Esta Superintendencia es el ente encargado de controlar la aplicación de principios y normas contables que permiten elaborar la información financiera a través de balances, así como se encarga de otorgar el permiso de funcionamiento y mantener una base de datos de todas las compañías y empresas privadas, adicionalmente la Superintendencia de Compañías vigila

el desarrollo de las actividades de cada una de las compañías y promueve el mejor futuro para dichas compañías.

La Compañía CITPESA S.A. al ser una Compañía Anónima se encuentra bajo el control y supervisión de esta Superintendencia, en donde ha obtenido su permiso de funcionamiento, cumpliendo de esta manera con todos los requisitos que dicha entidad solicita para el control de las diversas actividades.

Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Esta Comisión es el organismo encargado del control a las compañías, cooperativas y demás empresas que se dedican a la prestación de servicios de transporte de personas, carga liviana o pesada, otorgando el permiso de operaciones para cada uno de los vehículos que posean dichas empresas y otorgar así el servicio.

La Compañía CITPESA S.A., para ejercer las actividades utiliza camiones, mismos que cumplen requisitos establecidos por esta Comisión y así obtener el permiso de operaciones para cada una de sus unidades, permitiendo de

esta manera que cada unidad se encuentre en regla y según lo que la ley lo exige para el desarrollo de sus actividades.

Servicio de Rentas Internas

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

La Compañía CITPESA S.A., está obligada a emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas las transacciones que efectúe y presentar de esta manera declaraciones de impuestos de acuerdo a la actividad económica que tiene, siendo la prestación de servicios de transporte de carga pesada.

La Compañía CITPESA S.A. debe presentar las declaraciones mensuales y anuales de acuerdo al noveno dígito del RUC, siendo dicho número el 7, por lo que a continuación se detallan las obligaciones tributarias:

- ✓ Impuesto a la Renta el 22 de Abril en el Formulario 101.
- ✓ Anticipo del Impuesto a la Renta (Primera Cuota) el 22 de Julio.
- ✓ Anticipo del Impuesto a la Renta (Segunda Cuota) el 22 de Septiembre.
- ✓ Retenciones en la Fuente el 22 de cada mes.
- ✓ IVA Mensual el 22 del mes siguiente.

Según lo establece este organismo de control la Compañía CITPESA S.A. deberá llevar la contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en moneda de curso legal.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia, encargándose de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

En octubre del 2010 empezó con sus actividades el Banco del IESS con un monto de 6,500 millones de dólares constituido por un 85% de inversión de no privativas y el 25% restante de privativas, cuya función es el de otorgar créditos hipotecarios a sus afiliados, para lo cual se ha creado oficinas financieras en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta.

El Banco del IESS estará integrado por tres miembros: un representante de los afiliados activos y otro por los jubilados, cuyo proceso estará vigilado por el Consejo de Participación y El Consejo Directivo del IESS designará al tercer integrante de entre una terna enviada por el Ejecutivo.

La Compañía CITPESA S.A., dará cumplimiento a las obligaciones de pago con respecto al Aporte Personal y Patronal de sus empleados según la nómina propuesta en los organigramas que se describen a continuación, de igual manera será necesario considerar la cancelación de los Fondos de Reserva, cuando el caso amerite.

Ministerio de Relaciones Laborales

El Ministerio de Relaciones Laborales es la institución encargada de dirigir, orientar y administrar la política laboral, así como incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral en el país.

La Compañía CITPESA S.A., cumplirá con las disposiciones que emita este ente estatal, notificando en su debida oportunidad la inclusión y salida del personal que considere pertinente contratar.

1.1.2. Objetivos de la Empresa

Se aplica en función de los recursos disponibles en la empresa dentro de un período determinado.

Objetivo General:

Son los propósitos planteados a largo plazo y en este tipo de objetivos no se puede tener una evaluación inmediata.

La Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador CITPESA S.A. se ha planteado el siguiente objetivo general:

- ✓ Prestar el servicio público de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional.

Objetivos Específicos:

Son aquellos planteados a corto plazo y permiten una evaluación inmediata de los resultados, algunos de los objetivos específicos pueden ser parte del objetivo general.

La Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador CITPESA S.A. no tiene objetivos específicos, sin embargo propongo los siguientes:

- ✓ Otorgar un servicio de calidad obteniendo la seguridad y confianza del cliente con un servicio oportuno y eficaz.
- ✓ Garantizar y custodiar los bienes transportados en los vehículos de la Compañía hasta su lugar de destino.
- ✓ Cumplir con las leyes, normas y reglamentos vigentes en el país como convenios internacionales para el transporte de carga, que aseguren la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- ✓ Mantener los permisos y autorizaciones actualizadas para un control sobre los bienes de la empresa.
- ✓ Brindar un servicio que satisfaga las necesidades de la sociedad y mantener un posicionamiento en el mercado con profesionales calificados.

- ✓ Establecer buenas relaciones con los clientes internos y externos, en donde se obtenga un beneficio mutuo.

1.2. La Empresa

La empresa se puede definir de la siguiente manera:

“La empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta”²

Por cuanto CITPESA S.A. es una Compañía Anónima, es importante mencionar la definición de la misma:

“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.”³

La Compañía CITPESA S.A. es una Sociedad Anónima conformada por las aportaciones de varios accionistas, con un capital autorizado de \$5,760.00 y un capital suscrito de \$2,880.00 dividido en dos mil ochocientos ochenta acciones ordinarias y nominativas de \$1 (un dólar) cada una.

² Pedro Zapata Sánchez, “Contabilidad General”, Quinta Edición, Pag. 15

³ Ley de Compañías, Quito-Ecuador, 2005, Art. 143

La Compañía CITPESA S.A., posee una responsabilidad limitada, por lo que en caso de existir una liquidación o cierre de la misma, los accionistas están en la obligación de responder a sus acreedores solo en el valor del monto de sus aportaciones, y en caso de existir ganancias los accionistas participarán de igual manera en proporción a sus aportaciones.

Las sociedades anónimas pueden ser administradas por uno de los socios y pueden intervenir a través de asambleas, además por su naturaleza pueden incrementar su patrimonio con la emisión de acciones para continuar con su actividad económica si lo requieren.

1.2.1. Reseña Histórica

Las leyes y normas se modificaron en el país obligando a varios transportistas a pertenecer a una organización para realizar sus actividades, hasta llegar a obtener la Federación Nacional de Transporte Pesado, obligando de esta manera a agruparse en compañías o sociedades, ante esta necesidad varios transportistas que prestaban sus servicios en diferentes empresas reconocidas en el país, con sus camiones y trailers, deciden conformar una organización o entidad que les representara, y en el año 2001 empiezan con los papeles solicitados por la Superintendencia de Compañías para la conformación de una entidad.

Hasta el 6 de Mayo del 2002 se logra el objetivo planteado, y se constituye la “Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador S.A. CITPESA” con los miembros como accionistas que se encuentran en la escritura de constitución.

Al inicio de sus operaciones en el 2002, figura como Presidente de la Compañía el Señor Wilson Lema (socio de la Compañía) y en el cargo de Gerente General la Sra. Delia Arias (socia de la Compañía) contando únicamente con cuatro trailers que brindaban el servicio a Supermercados La Favorita.

La administración de los antes mencionados se mantiene hasta el año 2009, período en el cual la Compañía presento una mala administración de los recursos financieros de la Compañía, problemas por falta de pago de tributos al SRI e incumplimiento de presentación de información financiera a la Superintendencia de Compañías, obligando a los representantes de los cargos presentar en noviembre del 2009 su renuncia irrevocable, dando como resultado una inestabilidad económica, siendo necesario que algunos de los accionistas colocarán en venta sus acciones siendo adquiridas por los señores socios Germán Parra e hijos Diego, Adriana y Germán Parra, Ramiro Pulla y Freddy Tuárez.

Una vez saliente la anterior administración se realiza una Junta Extraordinaria de Accionistas para definir la nueva administración de la Compañía, en Noviembre 2009, teniendo como Presidente de la Compañía al Señor Diego Parra (socio de la Compañía), como Gerente General al Señor Germán Parra padre (socio de la Compañía), como Comisario al Señor Ramiro Pulla (socio de la Compañía) y administrador provisional al Señor Freddy Tuárez (socio de la Compañía), con el objetivo de sacar adelante a la Compañía y ponerse al día con los trámites legales y la actualización de los permisos de operaciones de los vehículos.

Una vez puestas en venta las acciones de las Compañía por parte de algunos accionistas y adquiridas por nuevos y antiguos accionistas, se realizó la modificación del cuadro de las aportaciones y accionistas ante la Superintendencia de Compañías.

En la actualidad la Compañía se encuentra en marcha, se ha incrementado el cupo de vehículos y poseen veinte trailers que ofrecen el servicio de transporte de carga pesada en Supermercados La Favorita mejorando así el servicio, los papeles de la Compañía se encuentran en regla y se pretende seguir incrementando los cupos para la adquisición de nuevos camiones para otorgar el servicio en nuevas empresas.

1.2.2. Organigramas

Son herramientas utilizadas para el trabajo ejecutivo, ya que permiten visualizar a la organización por líneas de autoridad y unidades administrativas relegando de manera gráfica la estructura organizacional, los organigramas pueden ser difundidos al personal de toda la organización para la identificación de puestos, nivel jerárquico y niveles de responsabilidad.

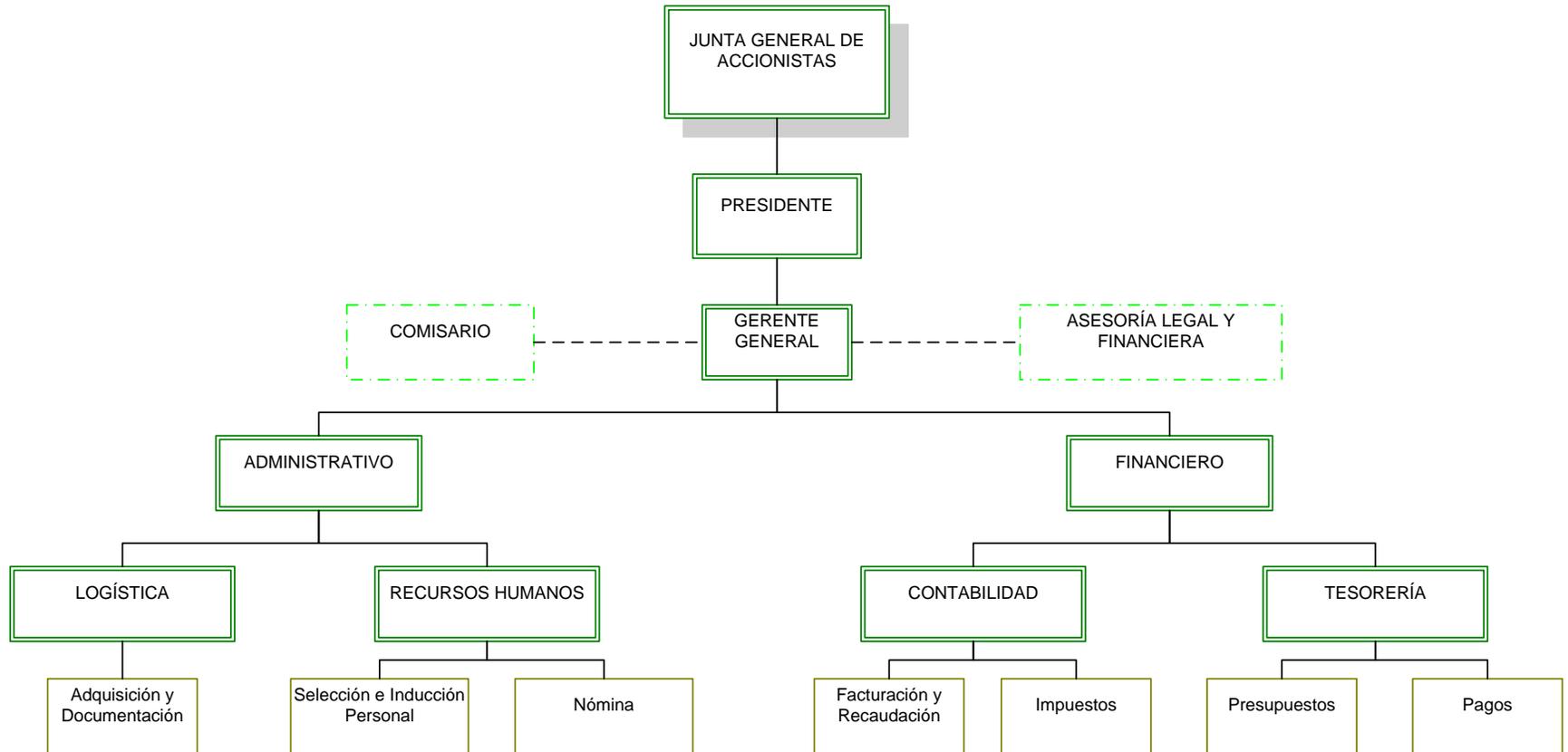
1.2.2.1. Organigrama Estructural

Por medio de este, nos permite visualizar las relaciones de autoridad y responsabilidad de cada una de las áreas o departamentos y como cada uno de estos se vincula a todos los niveles jerárquicos, y como su nombre lo indica permite observar la estructura de la organización.

Por cuanto la Compañía CITPESA S.A. no posee un organigrama estructural acorde a las necesidades de la misma, a continuación se propone el siguiente:

Ilustración 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



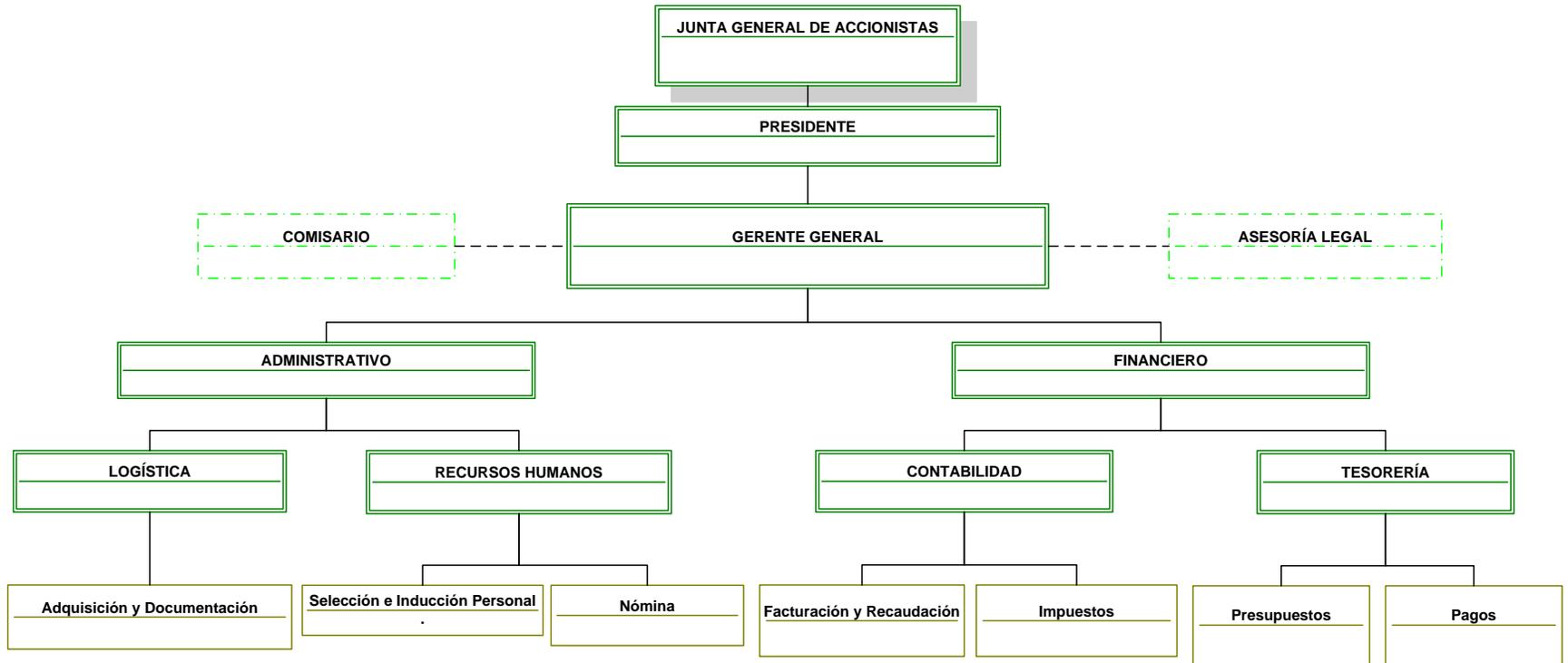
Fuente: Compañía CITPESA S.A.
Elaborado por: María José Pulla A.

1.2.2.2. Organigrama Funcional

A través de este tipo de organigramas podemos observar las principales actividades que cada una de las áreas, departamentos y puestos realizan, ya que permite apreciar la división del trabajo en la organización.

La Compañía CITPESA S.A. no posee un organigrama funcional acorde a las necesidades de la misma, a continuación se propone el siguiente:

Ilustración 2
ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO



Fuente: Compañía CITPESA S.A.
Elaborado por: María José Pulla A.

1.2.2.2.1. Funciones:

Permite describir todas las actividades que deben realizar los encargados de cada uno de los puestos establecidos en el organigrama, para la Compañía CITPESA S.A., se ha elaborado la presente descripción de funciones:

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:

- Designar al Presidente y al Gerente General, los mismos que durarán en su cargo por 2 años
- Designar a un Comisario el mismo que se mantendrá en su cargo por un período de un año, y revocar al mismo en cualquier momento aunque no se encuentre especificado esta actividad en el orden del día.
- Tomar decisiones administrativas y financieras de la Compañía y resolver asuntos relativos al negocio.
- Realizar juntas ordinarias que se realizaran una vez al año, dentro de los tres primeros meses posteriores a la finalización del ejercicio económico para considerar asuntos específicos contemplados en la Ley de Compañías en los numerales 2,3 y 4 del Art. 231 que menciona:

La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía. Es de competencia de la junta general:

2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de Auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;

3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;

4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;

Las juntas extraordinarias que se reunirán cuando fuesen convocadas para tratar asuntos puntuales que se encuentran establecidos en la convocatoria, tanto las juntas ordinarias como extraordinarias se realizan en el domicilio de la Compañía.

- Designar las actividades que debe desarrollar el Presidente de la Compañía.

- Determinar la distribución de las utilidades obtenidas en el ejercicio económico según la ley.
- En caso de disolución y liquidación de la Compañía, nombrara uno o más liquidadores además del Gerente General y señalará sus atribuciones y deberes.

PRESIDENTE:

- Convocar a las juntas ordinarias y extraordinarias mediante aviso publicado en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la Compañía con 8 (ocho) días de anticipación, la convocatoria deberá indicar el orden del día, lugar, fecha y hora de la reunión.
- Convocar al Comisario de la Compañía de manera especial e individual, su inasistencia no será causa de diferimiento de la Junta.
- Dirigir las Juntas Generales de Accionistas.
- Reemplazar al Gerente General en caso de ausencia temporal y de ser una ausencia definitiva será representante legal de la Compañía hasta el momento de en que se reúna la Junta General de Accionistas y designe al nuevo Gerente General.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Compañía.

GERENTE GENERAL:

- Actuar como secretario en las Juntas Generales de Accionistas, en las actas deberá constar la firma del Presidente y del Gerente General de la Compañía, en caso de ser una Junta Universal deberá ser firmada por los asistentes.
- Representar a la Compañía de manera legal judicial y extrajudicial y en todos los aspectos de la Compañía.
- Responder por los bienes, valores y archivos de la Compañía.
- Inscribir en el mes de enero de cada año en el registro Mercantil, una lista completa de socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto de capital aportado o bien si dicha nómina o cuantía no hubiere sufrido alteración alguna.
- Controlar y mantener un seguimiento de los resultados obtenidos por las actividades realizadas por la Compañía.
- En caso de disolución y liquidación de la Compañía, el Gerente General asumirá las funciones de liquidador.
- Ejercer todas las demás funciones que fueren necesarias o convenientes para el cumplimiento de la finalidad social.

COMISARIO:

- Solicitar información financiera y administrativa de las actividades que realiza la Compañía.
- Inspeccionar y vigilar todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la Compañía.

ASESORÍA LEGAL:

- Brindar asesoría legal a los directivos de la Compañía en asuntos legales y judiciales.
- Mantener actualizados los permisos, registros y demás documentación legal que prescinda la Compañía.

ADMINISTRATIVO:

- Establecer y supervisar las actividades de los procesos administrativos de la Compañía.

Logística:

- Administración de los recursos de la Compañía para ofrecer un servicio de calidad.
- Gestión para la adquisición de bienes, repuestos y demás insumos para el funcionamiento de las unidades, como para cada una de las áreas de la Compañía.
- Obtención de los permisos de funcionamiento de los vehículos en la Comisión de Tránsito y Superintendencia de Compañías.
- Actualización de la documentación pertinente para el desarrollo de las actividades de la Compañía.

✓ Adquisición y Documentación:

- Adquisición de los bienes, repuestos y demás insumos para las unidades y la Compañía.
- Registro de la documentación de cada uno de los accionistas de la Compañía.
- Manejo de la información de los clientes y presentación de los requisitos que estos soliciten periódicamente.

Recursos Humanos:

- Manejo y control del Recurso Humano de la Compañía.
- Supervisar las actividades de sus subordinados.

- ✓ **Selección e Inducción Personal:**
 - Realizar convocatorias para la inserción de nuevo personal.
 - Verificar cumplimiento de características y responsabilidades para cada uno de los puestos establecidos.
 - Establecer acuerdos o convenios con empresas públicas o privadas para la capacitación permanente del RRHH.

- ✓ **Nómina:**
 - Elaboración de rol de pagos y cuadros de provisiones.
 - Llevar documentación de las aportaciones y préstamos de los empleados adquiridos al IESS.
 - Gestión de beneficios para el personal.
 - Administración de sueldos.

FINANCIERO:

- Establecer y supervisar las actividades de los procesos financieros de la Compañía.

Contabilidad:

- Verificación y cumplimiento de principios y normas de contabilidad en los registros contables.
- Presentación de estados financieros basados en el cumplimiento de normas y según lo establecido y solicitado por la Superintendencia de Compañías.

✓ Facturación y Recaudación:

- Facturación de los servicios que brinda la Compañía.
- Actualización de la base de datos de los clientes.
- Control y recuperación de la cartera vencida de la Compañía.

✓ **Impuestos:**

- Declaración de las obligaciones tributarias que posee la Compañía con el organismo de control y regulación.
- Dar solución a los problemas tributarios contraídos por la Compañía.

Tesorería:

- Control del ingreso de efectivo y manejo de las cuentas bancarias que se encuentren en poder de la Compañía.
- Emisión y control de cheques emitidos por la Compañía.

✓ **Presupuestos:**

- Realizar presupuestos para la Compañía.
- Elaboración de flujos de caja semanales consolidados de manera mensual.
- Proyección de flujos y programación de futuros ingresos y gastos de la Compañía.

✓ **Pagos:**

- Elaboración de programas de pagos para proveedores y demás obligaciones contraídas por la Compañía.
- Enviar información al área de tesorería para coordinar los pagos programados.

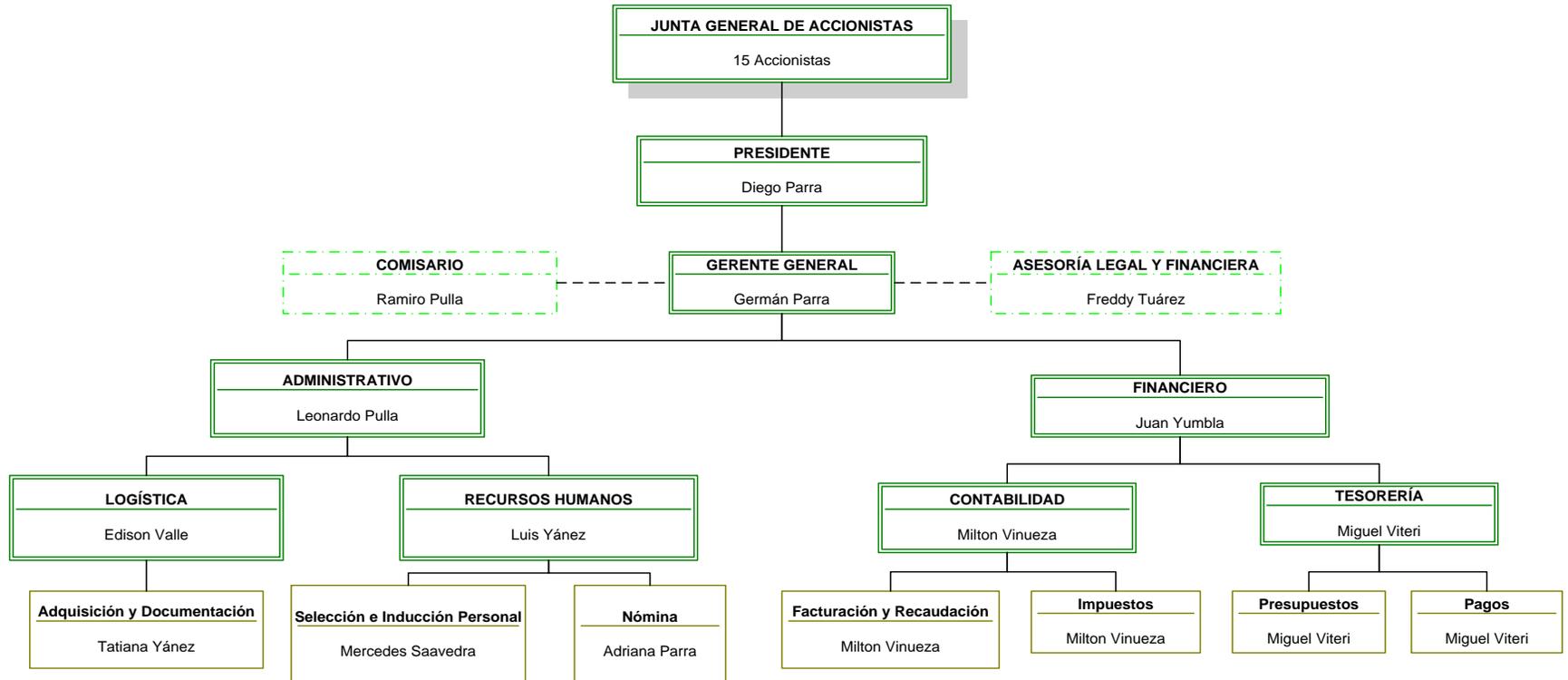
1.2.2.3. Organigrama de Personal

Por medio de estos organigramas podemos observar además de los nombres de los cargos, las personas que integran cada uno de los cargos dentro de la organización, indicando la cantidad que existe.

La Compañía CITPESA S.A. no posee un organigrama de personal acorde a las necesidades de la misma, se presenta a continuación la propuesta respectiva, integrado por los socios de la Compañía:

Ilustración 3

ORGANIGRAMA DE PERSONAL PROPUESTO



Fuente: Compañía CITPESA S.A.
Elaborado por: María José Pulla A.

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo permite efectuar un análisis con respecto al direccionamiento estratégico que debe existir en una empresa, siendo necesario mencionar que es una disciplina mediante el proceso de la Planificación Estratégica que permite definir la orientación de un producto o servicio hacia el mercado con los recursos que se poseen, las oportunidades y amenazas que cada una de las empresas presentan en su entorno y los principios corporativos que mantenga para satisfacer las necesidades de los clientes.

Un Direccionamiento Estratégico permite a la Compañía establecer sus parámetros a seguir, logrando así que se orienten al cumplimiento de sus objetivos siendo eficaces y eficientes con el manejo de sus recursos manteniendo para esto estrategias definidas en el proceso de planificación estratégica.

2.1. Misión

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la

empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”.⁴

La Compañía CITPESA S.A. no se ha propuesto una misión, por lo que a continuación se presenta la siguiente misión para la Compañía:

MISIÓN

COMPAÑÍA “CITPESA” S.A.

Somos una compañía ecuatoriana, que ofrecemos el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, responsables con nuestros clientes brindando seguridad y confianza al momento de transportar sus bienes, respetuosos con las relaciones interpersonales con los clientes, logrando relaciones a largo plazo con servicios de calidad.

Aportamos a la sociedad con empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo contribuyendo con la sociedad y el desarrollo de la economía del país.

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n_empresarial

2.2. Visión

“La visión es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones.”⁵

La Compañía CITPESA S.A. no se ha propuesto una visión, por lo que en esta tesis se diseña la siguiente visión para la Compañía:

VISIÓN

COMPAÑÍA “CITPESA” S.A.

En el año 2015 seremos una compañía que se marque por una alta diferenciación en sus servicios con una amplia participación en el mercado nacional e internacional buscando siempre la fidelidad de nuestros clientes por medio de la calidad y de sistemas de gestión de relaciones entre compañía y cliente, siempre manteniendo el respeto a las normas y exigencias que se dan dentro de nuestro marco institucional.

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n_empresarial

2.3. Objetivos de las Áreas

La Compañía CITPESA S.A. en sus organigramas propuestos se establece la división de cuatro áreas, a las mismas que se les propone los siguientes objetivos:

Área Logística

- Satisfacer la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad.
- Garantizar la calidad del servicio, con la conformidad de los requisitos de los clientes establezcan.

Área Recursos Humanos

- Establecer convenios con instituciones públicas o privadas que permitan minimizar los costos de capacitación del Recurso Humano.
- Mantener una política de capacitación continua, para que cada una de los miembros de la Compañía pueda reaccionar ante un cambio en la tecnología, mercado y clientes.
- Motivar al personal con incentivos por el cumplimiento de objetivos dentro de la Compañía.

- Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.
- Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

Área Contabilidad

- Verificar y cumplir que los registros, balances y demás información financiera cumpla con los principios y normas establecidas.
- Controlar y monitorear constantemente las operaciones y registros contables.
- Elaborar balances que cumplan con lo establecido por la Superintendencia de Compañías.
- Realizar comparaciones de períodos anteriores que permitan y faciliten la toma de decisiones oportuna.

Área Tesorería

- Soportar la gestión de operaciones y recursos financieros de la Compañía.
- Determinar la disponibilidad de los fondos para sustentar los gastos de la Compañía.

- Obtener información económica del país y realizar análisis de la situación de la Compañía con relación a la situación del país.

2.4. Políticas

Son los lineamientos que se llevan dentro de las empresas para la realización de las actividades en un determinado tiempo.

Para la Compañía CITPESA S.A. se ha elaborado las siguientes políticas para su aplicación:

- La Compañía cumplirá con los requisitos acordados por los clientes y mantendrá un elevado compromiso en ofrecer un servicio oportuno, con amabilidad y agilidad en los procesos.
- La Compañía presidirá de un seguro adicional a los que poseen los clientes para transportar la carga, además los vehículos deberán estar asegurados también y ningún vehículo ni carga se movilizarán si no cumplen con los seguros.
- Se capacitará al personal de manera continúa con temas de interés y de relación al campo de trabajo y de actividad que cada uno de ellos realiza, con temas relacionados con motivación, desarrollo personal, trabajo en equipo entre otros, se pedirá la ayuda de empresas que soporten esta iniciativa.

- Periódicamente se realizan evaluaciones sin previo aviso a todos los procesos de la Compañía y efectuar gráficos comparativos con las últimas evaluaciones, permitiendo que estos apoyen la toma de decisiones.
- Se mantendrán reuniones mensuales entre directivos de la Compañía con el fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Se deberá presentar los presupuestos mensuales y flujos de caja proyectados mensuales hasta el 5 de cada mes, los planes operativos y de inversión para el año siguiente al año en curso hasta el 25 de octubre del presente año, los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año por parte de los directivos.
- Se difundirá permanentemente la misión, visión y objetivos de la empresa en forma interna y externa con el fin de crear una cultura empresarial en cada uno de los miembros de la Compañía.

2.5. Estrategias

Para una fácil comprensión citare el concepto respectivo, mencionando que es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado

fin, se refiere al camino a seguir por una empresa para el logro de sus metas y objetivos.⁶

Para la Compañía CITPESA S.A. se propone las siguientes estrategias para alcanzar sus metas y objetivos:

- Con la implementación de la NORMA ISO 9001-2008 que determina la mejora de los sistemas de gestión de calidad otorgando a los procesos de la Compañía un valor agregado, asegurando al cliente la calidad del servicio y logrando como empresa la fidelidad de los mismos.
- Centrarse en la búsqueda de nuevos mercados, la Compañía posee permisos para otorgar el servicio dentro y fuera del país, por lo que al buscar nuevos nichos de mercados se permitirá mejorar el servicio y llegar a más lugares mejorando la rentabilidad de la Compañía.
- Mediante acuerdos con las compañías aseguradoras lograr un descuento razonable y pagos mensuales del valor de la póliza del seguro por asegurar los vehículos y la carga que se transporta por medio de la Compañía, reduciendo así los costos y asegurando al cliente con el servicio.

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

- Se mantendrá convenios con instituciones del sector público con el fin de establecer un 50% de aportación y los materiales por parte de estas instituciones para los programas de capacitación del personal, con respecto a las instituciones privadas promover capacitación al personal en temas de motivación, trabajo en equipo, tecnología y demás temas de interés con la aportación de los materiales para las capacitaciones y un 35% de apoyo en los costos de los programas de capacitación.

2.6. Principios y Valores

Son lineamientos que forman parte de la planificación estratégica, permitiendo a las empresas mantener una conducta y un comportamiento basado en principios y valores que mejoren el desempeño de las actividades que se desarrollan dentro de las organizaciones.

2.6.1. Principios

Son normas o ideas que rigen la conducta o el pensamiento de los integrantes de un grupo en la sociedad, da las pautas de conducta para ejecutar el ejercicio de una profesión.

Para la Compañía CITPESA S.A. se ha planteado los siguientes principios en los que se va a basar la organización:

- Cumplimiento de las tareas asignadas con agilidad y eficiencia.
- Valor agregado a través de la calidad en el servicio.
- Los clientes son primero y la empresa es creada por ellos, todas las decisiones y acciones que tome la Compañía están orientadas a beneficiar al cliente.
- Diseño e implementación de nuevos servicios pensando siempre en el cliente.

2.6.2. Valores

Son un reflejo del comportamiento basado en principios, dicho de otra manera son las cualidades que cada ser humano tiene para lograr una vida armónica y de independencia.

Los directivos, funcionarios y empleados de la Compañía CITPESA S.A. estarán identificados con los siguientes valores presentados:

- **Honestidad:** En todas las acciones tanto dentro como fuera de la Compañía intentando siempre proteger los intereses de nuestros clientes o proveedores.

- **Responsabilidad:** Tomar en serio todas las actividades asignadas y cumplir con el trabajo encomendado con una actitud optimista.
- **Respeto:** El respeto es fundamental dentro de toda institución y en la Compañía no será la excepción, se demostrará respeto, tanto hacia superiores, compañeros, proveedores y clientes, en todas las actividades desarrolladas por la Compañía.
- **Lealtad:** La lealtad se basará en la fidelidad con los clientes, compañeros de trabajo y directivos, como el compromiso con la Compañía para alcanzar sus objetivos.
- **Trabajo en Equipo:** Es importante, para poder desarrollar nuevas ideas y hacer efectivas todas las estrategias para el cumplimiento de las actividades planteadas por la Compañía.
- **Profesionalismo:** Cada uno de los miembros de la Compañía debe ser responsable del desarrollo de sus actividades, asumiendo con desempeño, dedicación y seriedad los compromisos adquiridos en cada uno de sus cargos, respetando las leyes y normas establecidas en el país.
- **Capacitación:** Mejoramiento continuo de las competencias y conocimiento en el campo del desempeño laboral y personal de acuerdo a los cambios tecnológicos en un mundo globalizado.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional permite a las empresas tener una idea, de cómo estas se encuentran en el mercado, conociendo así, su situación actual, siendo esta una herramienta de guía para las diferentes organizaciones.

La Compañía CITPESA S.A. al momento posee aproximadamente 20 trailers que ofrecen el servicio de transporte de carga pesada a Supermercados La Favorita, siendo este el principal cliente de la Compañía con rutas a Guayaquil, Cuenca, Portoviejo, Manta, Salinas, entre otras, dándose a conocer la Compañía por su excelente servicio.

Se ha elaborado una estructura para la Compañía CITPESA S.A. que comprende dos procesos, los administrativos y financieros, los cuales se dividen en dos áreas cada uno, manteniendo la siguiente estructura:

Departamento Administrativo:

- Área de Logística.
- Área de Recursos Humanos.

Departamento Financiero:

- Área de Contabilidad
- Área de Tesorería.

Las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas son de gran importancia para el desarrollo de la Compañía, por ello el personal debe ser el idóneo y estar comprometido con el mejoramiento continuo y con los objetivos propuestos.

En cada una de las áreas mencionadas, se establecen procesos definidos para cada una de ellas, los mismos que a lo posterior del desarrollo del capítulo van a ser propuestos.

3.1. Análisis Interno

Es el estudio del entorno interno de la organización, como cada una de ellas se maneja internamente con respecto a sus recursos y el desarrollo de las actividades, definiendo adecuadamente sus procesos, determinando factores que inciden de manera positiva y negativa, aprovechando los positivos y tomando decisiones ante factores negativos.

Con respecto al análisis interno de la Compañía CITPESA S.A., se realizará un análisis que permita conocer los aspectos críticos de cada uno de los procesos que realiza la Compañía en el desarrollo normal de sus actividades.

3.1.1. Descripción de los Procesos Administrativos

Para una mejor comprensión citare el concepto de proceso, “Es un conjunto de acciones integradas y dirigidas hacia un fin”⁷.

Previo a una descripción de los procesos administrativos, se debe tomar en consideración los siguientes elementos que forman parte de una metodología a seguir para la caracterización de procesos, los que a continuación se mencionan:

- **Objetivo:** Se refiere a un fin o a lo que se pretende llegar, relacionado con el buen funcionamiento del proceso.
- **Alcance:** Límites del proceso que ayudan a reconocer su tamaño y cobertura, desde donde inicia el proceso y cuál es su resultado.
- **Responsable:** Cargo que garantiza el buen cumplimiento del proceso.

⁷ <http://es.wiktionary.org/wiki/proceso>

- **Requisitos Legales:** Constituyen todas las leyes, reglamentos, normas, instructivos, estatutos, entre otros aprobados, que son utilizados por el proceso.
- **Políticas Internas:** Intenciones específicas y orientación del proceso relativas al correcto funcionamiento.
- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir talento humano, financieros, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- **Subprocesos:** Listado de los subprocesos que conforman el proceso con su respectiva periodicidad.
- **Indicadores:** Herramienta de medición que relaciona dos o más datos significativos, que tiene un nexo lógico entre ellos, permitiendo proporcionar información sobre aspectos críticos o de importancia vital para el desarrollo del proceso.
- **Registros:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas, incluye el destinatario.
- **Documentos:** Información y su medio de soporte, este constituye los formatos para los registros, utilizados por cada uno de los procesos.
- **Instrucciones Aclaratorias:** Detalle de aquellas actividades que requieren de una explicación más específica a fin de garantizar su entendimiento y correcta aplicación dentro del proceso.

Para la Compañía CITPESA S.A. se ha levantado procesos que permitan direccionar y especificar las actividades que se han de desarrollar en el departamento administrativo, el mismo que se encarga de gestionar el recurso humano y la parte logística de la Compañía.

3.1.1.1. Proceso de Logística

El área de logística de la Compañía CITPESA S.A. se encarga de la administración de los recursos de la Compañía para ofrecer un servicio de calidad, de la adquisición de los recursos para el funcionamiento de la Compañía, de la obtención de los permisos de funcionamiento de las unidades en la Comisión de Tránsito y Superintendencia de Compañías y de la actualización de la documentación pertinente para el desarrollo de las actividades de la Compañía.

3.1.1.1.1. Objetivo:

Obtener y actualizar de manera oportuna la documentación, como adquirir los bienes y/o servicios requeridos para cada una de las áreas, aprovechando los recursos que posee la Compañía.

3.1.1.1.2. Alcance:

El proceso tiene como inicio la obtención de los recursos y el trámite de los procedimientos de documentación, teniendo como fin la distribución de los recursos a cada una de las áreas requeridas y la obtención de los permisos y documentos para el funcionamiento de las unidades.

3.1.1.1.3. Responsable:

Jefe de Logística: Es el responsable de tramitar la obtención de recursos para el funcionamiento de la Compañía, la distribución de recursos con los requerimientos solicitados por cada una de las áreas y de la obtención de los documentos para el funcionamiento y desarrollo de las actividades de las unidades.

3.1.1.1.4. Requisitos Legales:

El Área de Logística de la Compañía CITPESA S.A. dentro del desarrollo de sus actividades dentro de la Compañía se rige bajo las siguientes leyes:

- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Tránsito y Transporte Terrestre.

- Ley de Compañías.

3.1.1.1.5. Políticas Internas:

La Compañía CITPESA S.A. no cuenta con políticas internas que rijan el desarrollo de las actividades del área de logística, por lo tanto se propone:

- Cada una de las áreas deberá anticipar su pedido de recursos, mediante una hoja de pedidos , la misma que indicará el responsable del área, la fecha de solicitud, el área a la que pertenece y lo que se solicita mediante cantidad y características, adjuntando la firma del responsable del área. Dicha solicitud deberá ser entregada al área de logística para su adquisición.
- Las hojas de pedido deberán tener los requerimientos reales de las áreas de la Compañía y de las unidades de transporte, como los saldos y características del requerimiento.
- La adquisición de los bienes para la Compañía, como los insumos y repuestos para las unidades se lo realizará bajo las condiciones de mejor precio, calidad, garantía, servicio y formas de pago.
- Todas las adquisiciones que se realicen a nombre de la Compañía serán sustentadas en documentos como cotizaciones, facturas, contratos entre otros.

- Las autorizaciones de la adquisición de recursos para la Compañía, como para las unidades estarán a cargo del Jefe de Adquisiciones, el Gerente General y el Jefe de Tesorería.
- La selección del mejor proveedor según información que se establezca conjuntamente con las cotizaciones, estará a cargo del Jefe de Logística.
- El Jefe de Logística emitirá un informe a su superior de las condiciones en las que se receptaron los bienes y/o servicios adquiridos por la Compañía.
- Tanto los bienes como la documentación proveniente de los proveedores se receptará en las instalaciones de la Compañía, salvo en ciertos casos en donde se establezcan algún convenio con el proveedor, el mismo que deberá ser notificado al Jefe Administrativo.
- Los permisos de funcionamiento de las unidades deberán estar actualizados y notificados a cada uno de los socios, los mismos que tendrá tres copias una para archivo de la Compañía, otra para archivo personal del socio y otra para que se lo mantenga en la unidad para su entrega en caso de solicitarlo alguna autoridad.

3.1.1.1.6. Subprocesos:

El Área de Logística, tiene una sub área, la misma que a continuación se indica su proceso:

Adquisición y Documentación:

- **Requerimientos de Bienes o Servicios:**

- ✓ Se establece o determina la necesidad de los bienes y/o servicios.
- ✓ Se elabora la hoja de pedido, documento que es previo a la adquisición, la misma que debe cumplir con las características mencionadas en las políticas internas.
- ✓ Se realiza un análisis previo de las solicitudes u hojas de pedido.
- ✓ De existir la necesidad, se acepta o caso contrario se rechaza la solicitud u hoja de pedido.

- **Recepción de Cotizaciones:**

- ✓ Se solicita cotizaciones o proformas vía telefónica o mail a los posibles proveedores de los bienes y/o servicios con las

características específicas solicitadas, dichas cotizaciones podrán ser enviadas por cualquier medio electrónico o de manera física a las instalaciones de la Compañía.

- ✓ Se ingresa a tablas de Excel la información enviada por los posibles proveedores, realizando cuadros comparativos para un posterior análisis.
- ✓ Con la información consolidada de los proveedores, se realiza un análisis bajo las condiciones de mejor precio, calidad, garantía, servicio y formas de pago.

- **Selección y Evaluación de Proveedores:**

- ✓ Se procede a elegir al mejor proveedor, tomando en consideración las condiciones y requerimientos antes mencionados.
- ✓ Una vez aprobado el proveedor se procede con la orden de compra de los bienes y/o servicios con las características y especificaciones solicitadas previas a la adquisición.

- **Adquisición y Recepción de Bienes y/o servicios:**

- ✓ Se procederá con la compra, en caso de ser rechazado los bienes y/o servicios se acudirán nuevamente a la información de la calificación de los proveedores para elegir otro proveedor.
- ✓ Se elabora un informe de las condiciones en las que fueron receptadas los bienes y/o servicios adquiridos por la Compañía.

- **Entrega de Bienes y/o servicios a las Áreas:**

- ✓ Con la hoja de pedido recibida anteriormente por parte del área solicitante de los recursos, se procede a verificar las especificaciones solicitadas.
- ✓ Una vez que cumplan con las características se envía al área solicitante los recursos, en donde, en la hoja de pedido solicita al encargado del área su firma de recibido con el sello y se le entrega una copia de esta hoja de pedido al mismo.

- **Documentación:**

- ✓ Todos los documentos internos de la Compañía se los archiva, el documento original y una copia, dicha copia debe contener el

sello y la firma de recepción y esta copia se archivará en el área de logística, otra copia la debe archivar cada una de las áreas a las que corresponde el documento.

- ✓ Con los documentos de origen externo, los archivará un original y dos copias, el original cada una de las áreas a las que corresponda estos documentos, las copias servirán en caso de ser solicitadas por alguna autoridad o para la realización de algún trámite.
- ✓ Los documentos como permisos de operaciones, matriculación y demás que requieran las unidades para otorgar el servicio, deberán tener el documento original para mantenerlo en la unidad, una copia el socio de la Compañía (dueño de la unidad) para su archivo personal y una copia certificada el área de logística, para su próxima actualización.

3.1.1.1.7. Indicadores:

Los indicadores ayudarán a la Compañía CITPESA S.A. a determinar la eficiencia del Área de Logística:

Adquisición y Documentación:

- **Compras de Insumos Autorizados:**

$$= \frac{\text{Solicitud de compras de insumos autorizadas}}{\text{Solicitud de compras de insumos emitidas}} \times 100$$

= % compras de insumos autorizados.

- **Cotizaciones Autorizadas:**

$$= \frac{\text{Número de cotizaciones aprobadas}}{\text{Número de cotizaciones recibidas}} \times 100$$

= % cotizaciones autorizadas.

- **Proveedores Aprobados:**

$$= \frac{\text{Número de proveedores aprobados mediante análisis}}{\text{Número de proveedores seleccionados previo la compra}} \times 100$$

= % de proveedores aprobados.

3.1.1.1.8. Registros:

Los registros del proceso se encuentran presentados de manera física y magnética:

Adquisición:

- Registros de hojas de pedidos.
- Registro de cotizaciones.
- Registro de reporte de pedidos.
- Registros de órdenes de compra.
- Registro de adquisiciones aceptados.
- Registro de adquisiciones rechazados.
- Registro de recepción de bienes y/o servicios.

Documentación:

- Registro de documentos receptados internamente.
- Registro de permisos de operaciones de las unidades de servicio.
- Registro de documentos de las unidades.
- Registro de documentos de la Compañía.

3.1.1.1.9. Documentos:

Los documentos del proceso que se encuentran en los registros de manera física o magnética son:

Adquisición:

- Hojas de pedidos.
- Cotizaciones.
- Informe de pedidos.
- Solicitud de compra.
- Notas de pedido a proveedores.
- Facturas.
- Informe de recepción de bienes y/o servicios por parte del encargado que recibe de parte del proveedor.
- Documento de recepción de bienes y/o servicios por parte de las áreas.

Documentación:

- Documentos internos.
- Permisos de operaciones.
- Documentos de trámite para matriculación unidades.
- Permiso de Funcionamiento Compañía y unidades.
- Documentos de Constitución Compañía.
- Actas de Junta de Accionistas.
- Documentos Generales Compañía.

3.1.1.1.10. Instrucciones Aclaratorias:

Dentro del proceso del Área de Logística y de su sub área que es la de Adquisición y Documentación, se toman en consideración las siguientes notas aclaratorias:

- Para la adquisición de bienes y/o servicios ya sean para las diferentes áreas de la Compañía o para las unidades, se necesitará un autorización del Jefe de Logística y del Gerente General, la misma que será entregada una copia al Tesorero junto con una copia de la solicitud de compra, para su disposición de recursos económicos según lo presupuestado.
- Los documentos deberán ser archivados de los dos últimos años o dos últimos períodos en los lugares designados por cada área, los archivos de años anteriores de todas las áreas serán archivados en el archivador general, el mismo que estará bajo la responsabilidad del área de logística y para retirar un documento de este archivador general se deberá obtener la autorización del Jefe de Logística.
- Los documentos como permisos de las unidades, permisos de funcionamiento y documentos de constitución de la Compañía se encontrarán en el archivo del área de logística sin ser enviados al archivo general. Con respecto a cada área, cada una de ellas tendrá la libre elección de considerar la documentación pertinente que

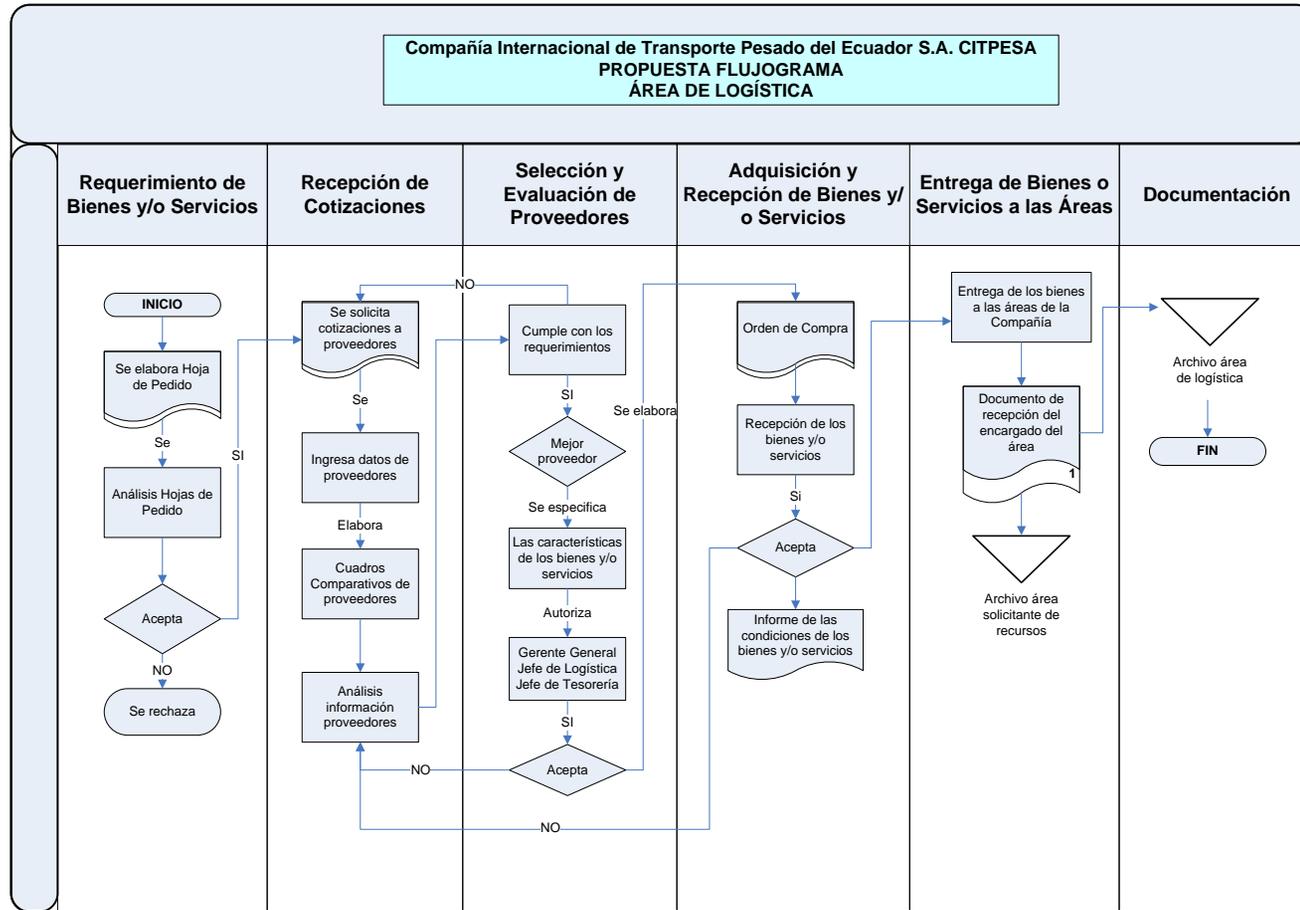
deberá ser archivada en cada una de ellas sin ser enviada al archivo general.

3.1.1.1.11. Flujograma:

A continuación se presenta el siguiente Flujograma del proceso del Área de Logística:

Ilustración 4

FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA COMPAÑÍA CITPESA



Fuente: Compañía CITPESA S.A.
Elaborado por: María José Pulla A.

3.1.1.2. Proceso de Recursos Humanos

El área de recursos humanos de la Compañía CITPESA S.A. se encarga de la administración, manejo y control del Recurso Humano de la Compañía, como de supervisar las actividades de sus subordinados.

3.1.1.2.1. Objetivo:

Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia de la dirección, con una capacitación continua del recurso humano y resolviendo los problemas de manera oportuna.

3.1.1.2.2. Alcance:

El proceso tiene como inicio la convocatoria y selección del personal para la Compañía, la inducción del mismo como la definición de funciones y responsabilidades, finalmente el pago de las obligaciones que la ley lo exige junto con sus remuneraciones.

3.1.1.2.3. Responsable:

Jefe de Recursos Humanos: Es el responsable de administrar el Recurso Humano de la Compañía, como supervisar que las funciones, responsabilidades y actividades de cada uno de los puestos asignados se cumplan y de insertar a nuevo personal si lo cree pertinente con las debidas autorizaciones.

3.1.1.2.4. Requisitos Legales:

El Área de Recursos Humanos de la Compañía CITPESA S.A. dentro del desarrollo de sus actividades dentro de la Compañía se rige bajo las siguientes leyes:

- Ley de Seguridad Social.
- Código de Trabajo.

3.1.1.2.5. Políticas Internas:

La Compañía CITPESA S.A. no cuenta con políticas internas que rijan el desarrollo de las actividades del área de recursos humanos, por lo tanto se propone:

- La convocatoria a aspirantes para ocupar puestos en la Compañía, se lo realiza por invitación a través de los medios escritos de mayor circulación en la ciudad de acuerdo al perfil requerido, a través de correo electrónico de la Compañía dirigido al Jefe de Recursos Humanos.
- Las entrevistas a los aspirantes se encontrarán a cargo del Jefe de Recursos Humanos y del Jefe o el encargado del área a la que se esté requiriendo la inserción del nuevo personal.
- Para cada puesto, se realizará una selección de los aspirantes, estableciéndose una terna de tres postulantes, de los cuales se los llamará y atenderá de manera separada para indicar las actividades, funciones y responsabilidades del cargo ofertado, así como determinar su remuneración mensual. Este proceso lo realizará el Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el encargado del área del cargo vacante tomarán la decisión de emplear a uno de los tres postulantes y en caso de que uno de ellos no lo desee, se seguirá en orden de postulados la asignación del cargo.
- La inducción del personal estará a cargo del Jefe de Recursos Humanos como del Jefe del Área a la que se encuentra la vacante.
- Para la capacitación del personal se requerirá un programa preestablecido del mismo, el que deberá estar autorizado por el Jefe de Recursos Humanos y el Gerente General, adjuntando una copia de

los costos respectivos, para en forma posterior entregar a tesorería para la asignación de recursos económicos.

- En caso de renuncia y/o despido de uno de los funcionarios se aplicará lo establecido en el Capítulo X Del desahucio y del despido en los Art. 184 hasta el Art. 195 del Código de Trabajo, permitiendo que la Compañía aplique medidas correctivas a través del área de recursos humanos procedan con la selección del nuevo personal.
- El Jefe de Recursos Humanos será el encargado de notificar al Ministerio de Trabajo y al IESS de la entrada o salida del personal.
- El pago de nómina se lo realizará mediante cheque a nombre del empleado, previa la firma del recibí conforme en el rol de pagos, documento que se archivará en el área de nómina, conjuntamente con el confidencial personal.
- Para el pago de nómina se deberá tener la autorización del Jefe de Recursos Humanos y del Jefe de Tesorería para la asignación de los fondos en la cuenta bancaria de nómina de la Compañía por parte de tesorería.
- Los pagos mediante nómina se lo realizará de manera quincenal, considerando días festivos.
- Los cheques entregados al empleado podrán ser cobrados el mismo día de la entrega.

- Con respecto a remuneraciones, beneficios sociales y otros adicionales, la Compañía dará cumplimiento a lo establecido en la Ley de Seguridad Social y Código de Trabajo.
- El aumento de las remuneraciones de cada empleado se medirá de acuerdo a su desempeño y se las realizará al inicio de cada ejercicio económico.

3.1.1.2.6. Subprocesos:

El Área de Recursos Humanos, tiene dos sub áreas, las mismas que a continuación se indica su proceso:

Selección e Inducción del Personal:

- **Selección del Personal:**
 - ✓ Se realiza una convocatoria para la inserción del nuevo personal.
 - ✓ Se receptan todas las hojas de vida de los aspirantes por medio de correo electrónico.
 - ✓ Se procederá a realizar una preselección de las hojas de vida recibidas.

- ✓ Una vez analizada la información de los aspirantes, se los llama a una entrevista en las instalaciones de la Compañía.
- ✓ Se realiza una selección de los aspirantes definiendo los postulados.
- ✓ Se llama de manera individual a los postulados y se procede a dar indicaciones del cargo, remuneraciones y beneficios.
- ✓ Una vez analizada las mejores condiciones de los postulantes se toma la decisión del mejor postulado según las funciones y responsabilidades para el cargo.

- **Inducción del Personal:**

- ✓ Introducción de las actividades que desempeña la Compañía.
- ✓ Se le proporcionará al nuevo personal la misión, visión y objetivos de la Compañía para su conocimiento.
- ✓ Indicaciones de la estructura organizacional de la Compañía y si en qué lugar de esta se encuentra el cargo que va a desempeñar y bajo quienes se rige.
- ✓ Las funciones, responsabilidades y actividades que tendrá que desempeñar en su cargo.
- ✓ Presentación del nuevo integrante a todo el personal de la Compañía por parte del Jefe del Área o su superior.
- ✓ Designación de su lugar de trabajo.

- ✓ Entrega de recursos para el desempeño de sus actividades.

- **Capacitación del Personal:**

- ✓ Gestión de los convenios con entidades públicas y privadas para la capacitación del personal.
- ✓ Elaboración de programas de capacitación, adjunto propuesta de costos.
- ✓ Aprobación y designación de recursos económicos.
- ✓ Puesta en marcha del programa de capacitación.

Nómina:

- **Rol de Pagos:**

- ✓ Ingreso de la información de cada uno de los empleados al rol de pagos en Excel.
- ✓ Registro de los beneficios, bonificaciones y otros adicionales que posean cada uno de los empleados.
- ✓ Elaboración del cuadro de provisiones en Excel.
- ✓ Realización de los cálculos de las remuneraciones de cada uno de los empleados con sus respectivos descuentos.

- **Pago a Empleados:**

- ✓ Elaboración de cheques con el valor de la remuneración y el nombre de cada uno de los empleados de la Compañía.
- ✓ Entrega de cheques a cada uno de los empleados con firma de recepción de cada uno.
- ✓ Registro de los pagos realizados para el cierre de mes.

3.1.1.2.7. Indicadores:

Los indicadores ayudarán a la Compañía CITPESA S.A. a determinar la eficiencia del Área de Recursos Humanos:

Selección e Inducción del Personal:

- **Personal Contratado:**

$$= \frac{\text{Número de personas contratadas}}{\text{Número de candidatos}} \times 100$$

= % de personal contratado.

- **Personal Comprometido con la Organización:**

$$= \frac{\text{Número de empleados que conocen la planificación estratégica}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

= % de personal comprometido con la organización.

- **Personal que conoce las funciones de su cargo:**

$$= \frac{\text{Número de empleados que conoce las funciones de su cargo}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

= % de personal que conoce las funciones de su cargo.

- **Personal capacitado:**

$$= \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

= % de personal capacitado.

$$= \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número de programas de capacitación}} \times 100$$

= % de personal capacitado.

Nómina:

- **Errores en Nómina:**

$$= \frac{\text{Total de pagos según nómina}}{\text{Total empleados}} \times 100$$

= % de errores en nómina.

- **Novedades de Nómina:**

$$= \frac{\text{Número de novedades en la nómina}}{\text{Total de novedades recibidas en nómina}} \times 100$$

= % de novedades de la nómina.

3.1.1.2.8. Registros:

Los registros del proceso se encuentran presentados de manera física y magnética:

Selección e Inducción del Personal:

- Registro de convocatorias.
- Registro de aspirantes a las vacantes.
- Registro de seleccionados a los cargos vacantes.

- Registro de programas de capacitación.

Nómina:

- Registro de rol de pagos.
- Registro de cuadro de provisiones y beneficios.
- Registro de entrega de cheques.
- Registros de pagos de nómina.

3.1.1.2.9. Documentos:

Los documentos del proceso que se encuentran en los registros de manera física o magnética son:

Selección e Inducción del Personal:

- Convocatorias.
- Listado de aspirantes.
- Listado de seleccionados.
- Documentos y respaldos de los programas de capacitación.

Nómina:

- Rol de pagos.
- Cuadro de provisiones.
- Cuadro de beneficios.
- Talonario de cheques.
- Nómina con el confidencial de cada empleado.

3.1.1.2.10. Instrucciones Aclaratorias:

Dentro del proceso del Área de Recursos Humanos y de sus sub áreas que son la de Selección e Inducción del Personal y Nómina, se toman en consideración las siguientes notas aclaratorias:

- Los meses que caigan la fecha 15 o 30 en días feriados o fines de semana, se le entregará al empleado su cheque el día viernes o el día antes del feriado o fin de semana, por ningún concepto que no sea justificado se le entregará su cheque atrasado al empleado.
- Los pagos de las aportaciones patronales de los empleados al IESS estarán a cargo del Jefe de Recursos Humanos y deberán ser puntuales los pagos.

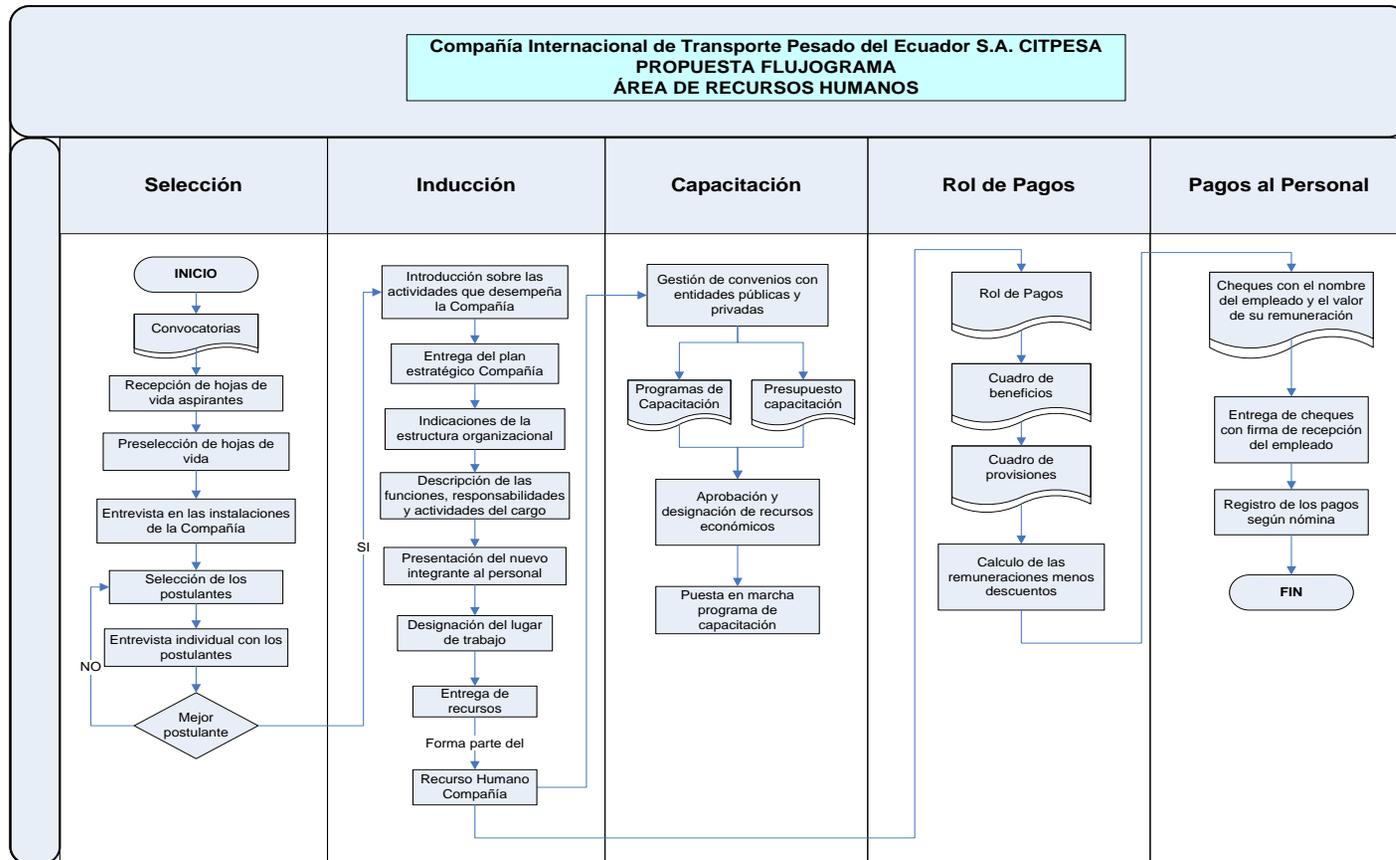
- Una vez realizado entregado los cheques a los empleados, se procederá a realizar el informe de pago de nómina, el mismo que será entregado al Área de Contabilidad para su registro mensual.

3.1.1.2.11. Flujograma:

A continuación se presenta el siguiente Flujograma del proceso del Área de Recursos Humanos:

Ilustración 5

FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA COMPAÑÍA CITPESA



Fuente: Compañía CITPESA S.A.
Elaborado por: María José Pulla A.

3.1.2. Descripción de los Procesos Financieros

Dentro de la Compañía CITPESA S.A. se realizan dentro del Área Financiera los siguientes procesos definidos para cada una de sus sub áreas, los mismos que se presentan a continuación con la metodología de la caracterización de procesos indicada:

3.1.2.1. Proceso de Contabilidad

El área de contabilidad de la Compañía CITPESA S.A. se encarga de la verificación y cumplimiento de principios y normas de contabilidad en los registros contables, además de la presentación de estados financieros basados en el cumplimiento de normas y según lo establecido y solicitado por la Superintendencia de Compañías.

3.1.2.1.1. Objetivo:

Verificar y cumplir que los registros, balances y demás información financiera cumplan con los principios y normas establecidas de manera internacional y con lo establecido por la Superintendencia de Compañías, esta información servirá para realizar comparaciones de períodos anteriores que permitan y faciliten la toma de decisiones oportuna.

3.1.2.1.2. Alcance:

El proceso se inicia con la recepción del documento fuente y termina con la preparación y presentación de los estados financieros según el cumplimiento de principios y normas establecidas.

3.1.2.1.3. Responsable:

Jefe de Contabilidad: Es el responsable de supervisar, controlar y vigilar todos los movimientos que realiza la Compañía en el desarrollo de sus actividades, además es el encargado de controlar y supervisar que los documentos, informes, estados y de más información financiera se encuentre de acuerdo a lo establecido según las normas, principios y procedimientos contables.

3.1.2.1.4. Requisitos Legales:

El Área de Contabilidad de la Compañía CITPESA S.A. dentro del desarrollo de sus actividades en la Compañía se rige bajo las siguientes leyes:

- Principios de Contabilidad.
- Normas Internacionales de Contabilidad.

- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retenciones en la Fuente.
- Ley de Compañías.

3.1.2.1.5. Políticas Internas:

La Compañía CITPESA S.A. no cuenta con políticas internas que rijan el desarrollo de las actividades del área de contabilidad, por lo tanto se propone:

- La facturación se la realizará cada quince días, por lo que el encargado de la facturación será el que lleve el control de las guías de remisión, las mismas que servirán de respaldo al momento de emitir la factura por el valor de los fletes realizados en el período indicado.
- Las depreciaciones de los activos de la Compañía se las realizará por el método de línea recta.
- Al final de cada mes se realizarán los ajustes pertinentes a los saldos de las cuentas que se encuentren con saldos incorrectos ya sean estos por omisión, error, desactualización o por mal uso de recursos, en este último caso el Jefe de Contabilidad notificará el caso conjuntamente con respaldos de este hecho al Gerente General y al

Jefe de Recursos Humanos, los mismos que conjuntamente tomarán decisiones ante este hecho.

- Para el manejo de la cartera se tomará en consideración los montos y las edades de las deudas, los mismos que se encontrarán plasmados en cuadros de cartera vencida.
- La comunicación a los clientes que se encuentren en la cartera vencida o en mora se la realizará mediante cartas, memos o documentos de cobranzas.
- Al establecer el contacto con el cliente, el encargado del área de recuperación, establecerá las nuevas formas, montos y fechas de pago, las mismas que no podrán ser modificadas por ningún concepto, en caso de no cumplirse esto, se entregará el caso con los documentos de respaldo al Asesor Jurídico de la Compañía para las acciones legales pertinentes.
- Los estados financieros se presentarán ante el Gerente General, el mismo que revisará que los mismos se encuentren de manera razonable y apegada a las normas y principios contables, una vez revisado se procederá a la firma conjuntamente con el Contador.

3.1.2.1.6. Subprocesos:

El Área de Recursos Humanos, tiene dos sub áreas, las mismas que a continuación se indica su proceso:

Facturación y Recaudación:

- **Facturación:**

- ✓ Entrega del servicio de transporte de carga pesada.
- ✓ Recepción de las guías de remisión.
- ✓ Se emite la factura por el servicio prestado.
- ✓ Archivo de documentos.

- **Registros Contables:**

- ✓ Registro en el sistema contable de las transacciones de la Compañía.
- ✓ Cálculos de la depreciación de activos fijos.
- ✓ Elaboración libro diario.
- ✓ Mayorización.
- ✓ Balance de comprobación.
- ✓ Ajustes.

- **Recaudación:**

- ✓ Elaborar cuadros de cartera vencida.
- ✓ Analizar cartera vencida.
- ✓ Comunicarse con los clientes que se encuentren en mora.
- ✓ Determinar plazos y nuevas formas de pago.
- ✓ Reestructuración de la cartera vencida.
- ✓ Calificación de los clientes.
- ✓ Recaudación de recursos.

- **Estados Financieros:**

- ✓ Elaboración de estados financieros como: balance general y estado de resultados.
- ✓ Presentación y entrega de los estados financieros.
- ✓ Cierre de cuentas.

Impuestos:

- **Retenciones y Declaraciones:**

- ✓ Declaración del IVA y del Impuesto a la Renta.

- ✓ Anexos de Compras y Relación de Dependencia.
- ✓ Pagos de anticipos del IR.
- ✓ Solución de problemas tributarios.
- ✓ Registro en el sistema contable de las transacciones tributarias.

3.1.2.1.7. Indicadores:

Los indicadores ayudarán a la Compañía CITPESA S.A. a determinar la eficiencia del Área de Contabilidad:

Facturación y Recaudación:

- **Facturas Procesadas:**

$$= \frac{\text{Facturas procesadas}}{\text{Guías de remisión recibidas}} \times 100$$

= % de facturas procesadas.

- **Facturas Pagadas:**

$$= \frac{\text{Número de facturas pagadas}}{\text{Número de facturas recibidas}} \times 100$$

= % de facturas pagadas.

- **Facturas Ingresadas al Sistema Contable:**

$$= \frac{\text{Número de registro de facturas ingresadas al sistema}}{\text{Número de facturas recibidas}} \times 100$$

= % de facturas ingresadas al sistema.

- **Operaciones Contables Registradas:**

$$= \frac{\text{Número de operaciones contables registradas}}{\text{Total operaciones ejecutadas por el área}} \times 100$$

= % de operaciones contables registradas.

- **Facturas Cobradas:**

$$= \frac{\text{Total de facturas cobradas}}{\text{Total de facturas emitidas}} \times 100$$

= % de facturas cobradas.

Impuestos:

- **Declaraciones Realizadas:**

$$= \frac{\text{Número de declaraciones sustitutivas}}{\text{Número de declaraciones realizadas}} \times 100$$

= % de declaraciones realizadas.

- **Declaraciones Realizadas a Tiempo:**

$$= \frac{\text{Número de declaraciones realizadas a tiempo}}{\text{Número de declaraciones realizadas}} \times 100$$

= % de declaraciones realizadas a tiempo.

3.1.2.1.8. Registros:

Los registros del proceso se encuentran presentados de manera física y magnética:

Facturación y Recaudación:

- Registro contable de transacciones.
- Registro de documentos de respaldo.
- Registro de documentos contables.
- Registro estados financieros.
- Registro cartera vencida.
- Registro documentos de cobranza.
- Registro recuperación de cartera.

Impuestos:

- Registro documentos tributarios.
- Registro anexos tributarios.
- Registro declaraciones de impuestos.

3.1.2.1.9. Documentos:

Los documentos del proceso que se encuentran en los registros de manera física o magnética son:

Facturación y Recaudación:

- Guías de remisión.
- Facturas.
- Cálculos.
- Libro diario.
- Mayorización.
- Balance de comprobación.
- Ajustes.
- Cuadros de cartera vencida.
- Documentos de cobranza.

- Balance general.
- Estado de resultados.

Impuestos:

- Declaraciones del IVA y del IR.
- Anexos de compras y relación de dependencia.
- Documentos tributarios.

3.1.2.1.10. Instrucciones Aclaratorias:

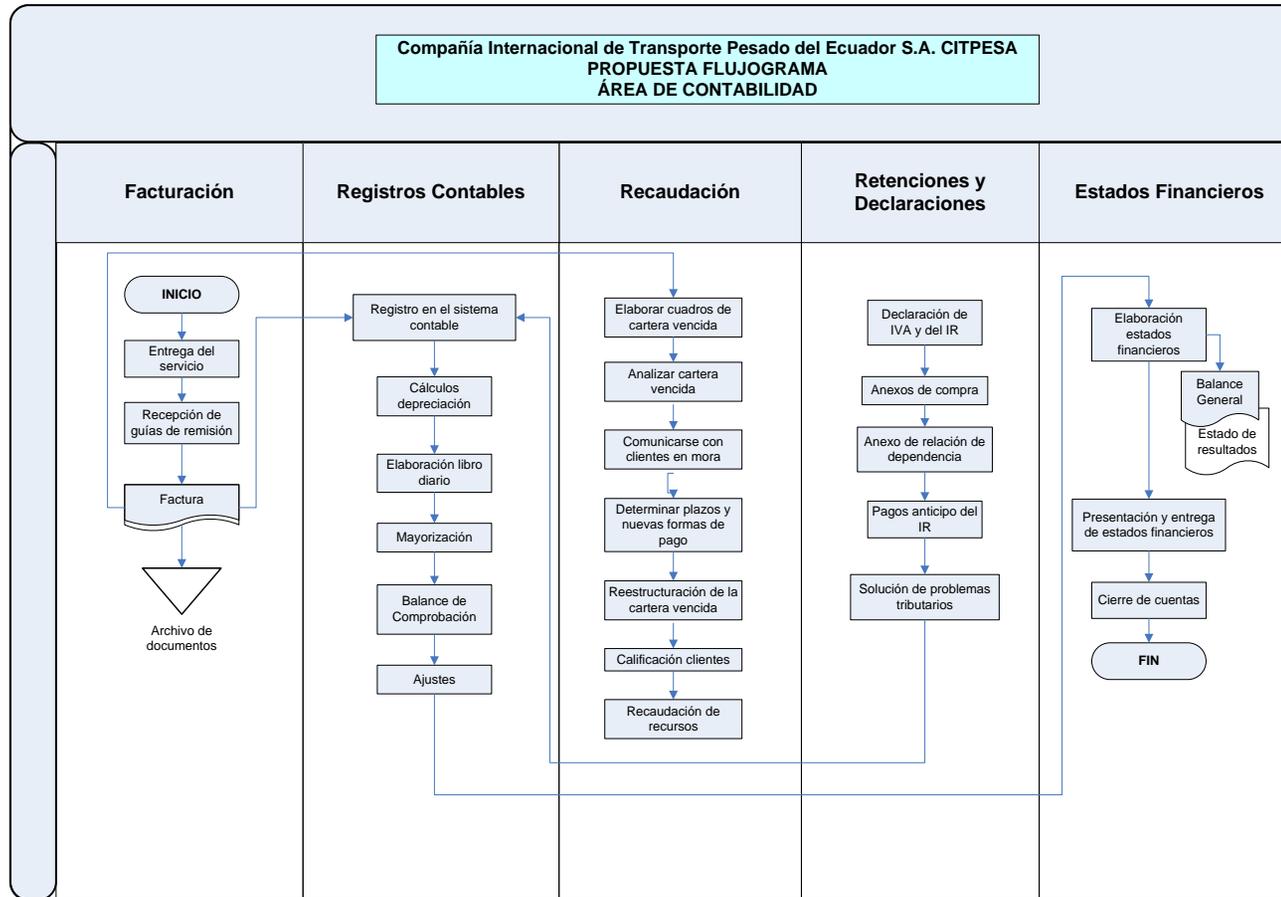
Dentro del proceso del Área de Contabilidad y de sus sub áreas que son la de Facturación y Recaudación, e Impuestos, no se han tomado en consideración ninguna nota aclaratoria.

3.1.2.1.11. Flujograma:

A continuación se presenta el siguiente Flujograma del proceso del Área de Contabilidad:

Ilustración 6

FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA CITPESA



Fuente: Compañía CITPESA S.A.
Elaborado por: María José Pulla A.

3.1.2.2. Proceso de Tesorería

El área de tesorería de la Compañía CITPESA S.A. se encarga del control del ingreso de efectivo y manejo de las cuentas bancarias que se encuentren en poder de la Compañía, como de la emisión y control de cheques emitidos y de los recursos financieros de la Compañía.

3.1.2.2.1. Objetivo:

Soportar la gestión de operaciones y recursos financieros, como el determinar la disponibilidad de los fondos para sustentar los gastos de la Compañía y obtener información económica del país y realizar un análisis macro de la situación en la que se encuentra la misma.

3.1.2.2.2. Alcance:

El proceso se inicia con el ingreso del efectivo y termina con la distribución del efectivo y pagos.

3.1.2.2.3. Responsable:

Jefe de Tesorería: Es el responsable del manejo, control y distribución de los recursos financieros, de la emisión de cheques, de la apertura o cierre de cuentas bancarias, de la elaboración de presupuestos, de la transferencia de recursos, de la generación de flujos de caja, de la programación de los pagos a proveedores y demás obligaciones.

3.1.2.2.4. Requisitos Legales:

El Área de Tesorería de la Compañía CITPESA S.A. dentro del desarrollo de sus actividades dentro de la Compañía se rige bajo las siguientes leyes:

- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.

3.1.2.2.5. Políticas Internas:

La Compañía CITPESA S.A. no cuenta con políticas internas que rijan el desarrollo de las actividades del área de tesorería, por lo tanto se propone:

- La Compañía mantendrá tres cuentas bancarias, las mismas que se designarán como cuenta general, cuenta de nómina y cuenta de

pagos, la cuenta general será para realizar transacciones de todas las áreas de la Compañía y actividades varias, la cuenta de nómina será solo para pagos de empleados, así que a esta cuenta se le asignarán los recursos para pago de nómina y a la cuenta de pagos se le asignarán recursos para el pago de proveedores y demás pagos que adquiera la Compañía.

- En caso de existir faltante en una de las cuentas bancarias, el Jefe de Tesorería dará la autorización y transferirá los fondos necesarios a las cuentas que lo requieran.
- Los pagos a proveedores se los realizará mediante la emisión de cheques, los mismos que serán entregados al banco, en donde el proveedor deberá ir para obtener su cheque o cobrar el mismo, para confirmar el pago a los proveedores se les enviará una comunicación vía mail de que su cheque está listo en el banco para ser cobrado.
- Los cheques tendrán el valor a cancelar y el nombre de la empresa o representante legal, por ningún concepto se emitirán cheques sin que conste el portador, una vez verificado que el valor y el nombre sean los correctos se coloca cinta sobre el cheque para evitar su modificación.
- Los pagos a proveedores se los realizará todos los viernes de cada semana, según el programa de pago a proveedores, en caso de no

cumplirse con lo programado se comunicará al proveedor del día y la fecha en que se emitirá su cheque.

- Las claves de acceso a consultar la información sobre las cuentas bancarias y el manejo de efectivo solo la tendrán el Gerente General conjuntamente con el Jefe de Tesorería, nadie más en la Compañía deberá tener ni conocimiento de las claves de acceso como de la disponibilidad de efectivo.

3.1.2.2.6. Subprocesos:

El Área de Tesorería, tiene dos sub áreas, las mismas que a continuación se indica su proceso:

Presupuestos:

- **Asignación de Recursos:**
 - ✓ Ingreso de efectivo a las cuentas bancarias de la Compañía.
 - ✓ Transferencia de recursos asignados a las cuentas bancarias.
 - ✓ Examinar y evaluar los ingresos y egresos de efectivo.

- **Programación de Ingresos y Gastos:**

- ✓ Elaboración de presupuestos.
- ✓ Elaboración de flujo caja semanales.
- ✓ Analizar y decidir fuentes de financiamiento.
- ✓ Distribución de recursos.

Pagos:

- **Emisión de cheques:**

- ✓ Disponibilidad de efectivo.
- ✓ Cumplir los pagos según lo programado en el flujo de caja.
- ✓ Emitir cheques para los pagos.

- **Pagos:**

- ✓ Entrega de cheques al banco.
- ✓ Informar al proveedor que se encuentra su pago listo
- ✓ Pago al proveedor y demás obligaciones de la Compañía.

3.1.2.2.7. Indicadores:

Los indicadores ayudarán a la Compañía CITPESA S.A. a determinar la eficiencia del Área de Tesorería:

Presupuestos:

- **Depósitos realizados:**

$$= \frac{\text{Número de depósitos realizados}}{\text{Número de cheques recibidos}} \times 100$$

$$= \% \text{ de depósitos realizados.}$$

- **Informe de Tesorería:**

$$= \frac{\text{\# de transacciones con soporte, recaudo y pagos}}{\text{Total de transacciones diarias}} \times 100$$

$$= \% \text{ de transacciones de tesorería con soporte.}$$

Pagos:

- **Cheques Cobrados:**

$$= \frac{\text{Número de cheques cobrados}}{\text{Número de cheques emitidos}} \times 100$$

= % de cheques cobrados.

- **Solicitudes de Pago Atendidas:**

$$= \frac{\text{Número de solicitudes de pago atendidas}}{\text{Número de solicitudes recibidas}} \times 100$$

= % de solicitudes de pago atendidas.

3.1.2.2.8. Registros:

Los registros del proceso se encuentran presentados de manera física y magnética:

- Registro de estados de cuenta.
- Registro de cartas de autorización de asignación de recursos.
- Registro de ingresos y gastos.
- Registro de presupuestos.
- Registro de flujos de caja.

- Registro de pagos de proveedores.
- Registro de talonarios de cheques.
- Registro de mails de confirmación de pago.

3.1.2.2.9. Documentos:

Los documentos del proceso que se encuentran en los registros de manera física o magnética son:

- Estados de cuenta bancaria.
- Carta de autorización de asignación de recursos entre cuentas de la Compañía.
- Presupuestos.
- Flujos de caja.
- Depósitos.
- Cheques.
- Talonario de cheques.

3.1.2.2.10. Instrucciones Aclaratorias:

Dentro del proceso del Área de Tesorería y de sus sub áreas que son la de Presupuestos y Pagos, se toman en consideración las siguientes notas aclaratorias:

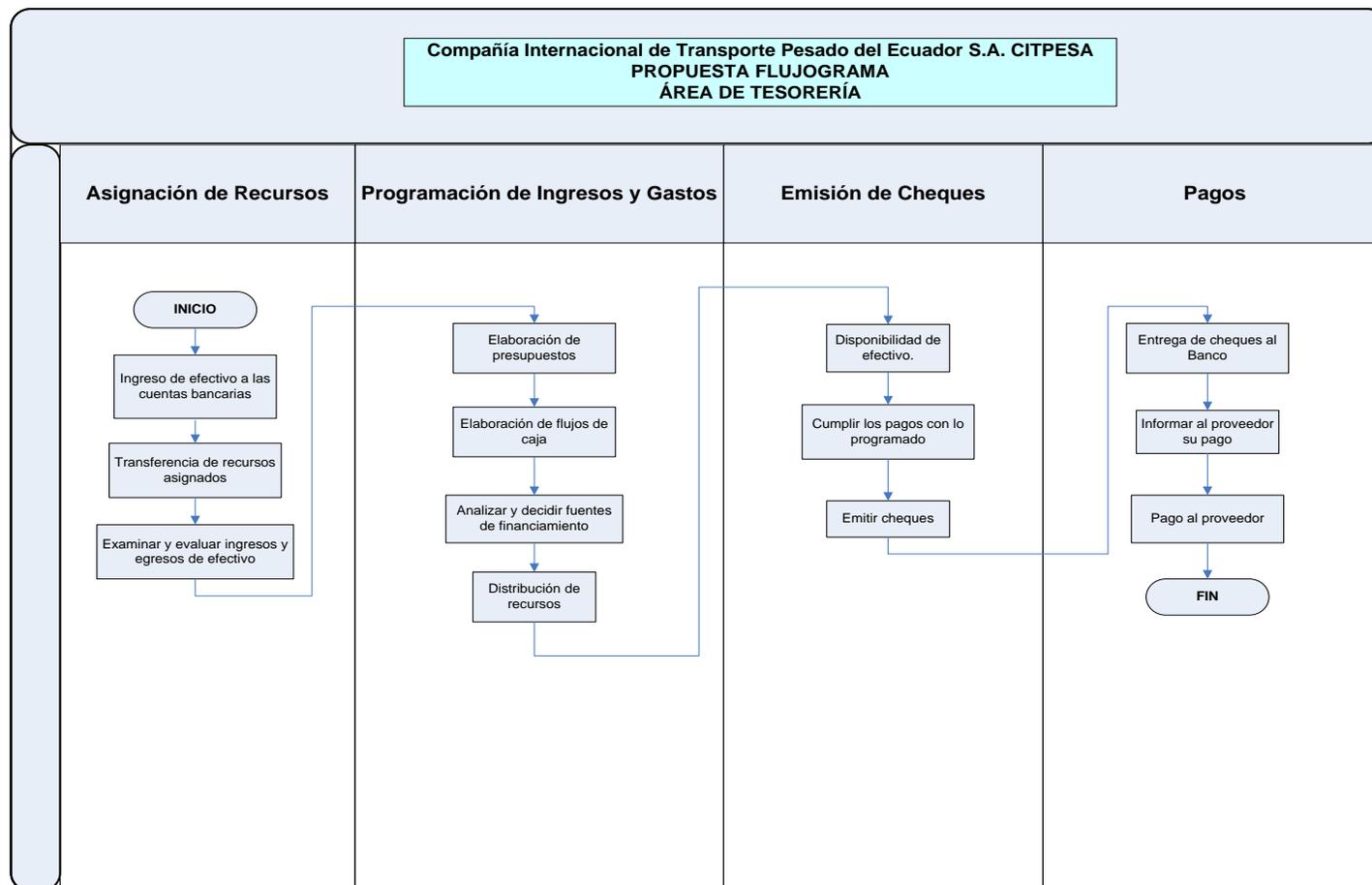
- Toda la información que se maneje con respecto a claves, disponibilidad de efectivo y demás información importante que maneje el área de tesorería deberá ser confidencial.

3.1.2.2.11. Flujoograma:

A continuación se presenta el siguiente Flujoograma del proceso del Área de Tesorería:

Ilustración 7

FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA COMPAÑÍA CITPESA



Fuente: Compañía CITPESA S.A.
Elaborado por: María José Pulla A.

3.2. Análisis Externo

Para cualquier organización es importante el análisis externo ya que le permite determinar sus oportunidades y amenazas, y como enfrentar a las mismas ya que son factores que no pueden ser controlados.

La Compañía CITPESA S.A. debe analizar, detectar y evaluar todos los acontecimientos que suceden en su entorno externo, ya que estos se encuentran fuera de su control, por ello la Compañía debe detectar estos factores y establecer estrategias para utilizar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

En este análisis externo se tomarán en consideración ciertos factores o fuerzas que podrían tener influencia sobre el desarrollo de las actividades de la Compañía las mismas que se establecerán en influencias macroeconómicas y microeconómicas.

3.2.1.1. Influencias Macroeconómicas

Las organizaciones son parte de la economía de un país por ello es importante evaluar los factores que afectan la economía del mismo y demás aspectos que permiten el desarrollo normal de las actividades económicas.

Para evaluar las influencias macroeconómicas de la Compañía CITPESA S.A. se ha tomado en consideración los siguientes factores que a continuación se analizan:

3.2.1.1.1. Factor Político

En el factor político se tomarán en consideración todos los aspectos positivos y negativos que se han propuesto y realizado en los últimos años con respecto al transporte terrestre.

Dentro del factor político se puede mencionar el PLAN RENOVA que es un proyecto impulsado por el Gobierno del Econ. Rafael Correa por medio del Ministerio de Industrias y Productividad, el cual está dirigido a todos los propietarios de vehículos que ofrezcan el servicio de transporte de personas, carga liviana y pesada con el objetivo de renovar el parque automotor del sector público, mediante el reemplazo de los vehículos que han cumplido su vida útil por unidades nuevas que garanticen las condiciones de seguridad, confort, buen servicio y mejoras al medio ambiente

Este proceso se lo realiza mediante la CNTTTSV (Comisión Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y Seguridad Vial), la CFN (Corporación Financiera Nacional) y los diferentes concesionarios en el país, en donde se

realiza un análisis de los vehículos y se otorga el certificado de chatarrización, con el mismo se accederá a un crédito para la adquisición de un nuevo vehículo.

El PLAN RENOVA es un aspecto político positivo a la Compañía CITPESA S.A. ya que permite la renovación de las unidades que ya han cumplido con su vida útil, y permite financiar estos nuevos vehículos por medio de la CFN directamente con el concesionario, logrando con esto mejorar las unidades de la Compañía y los ingresos ya que se disminuye significativamente los costos por mantenimiento de unidades viejas.

3.2.1.1.2. Factor Económico

En el factor económico se van a tomar en consideración los siguientes aspectos que influyen a la Compañía CITPESA S.A. en el desarrollo de sus actividades:

- **Inflación:**

Para una mejor comprensión citare el concepto de inflación:

“La inflación, en economía, es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios. Las causas que la provocan son variadas,

aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias primas, energía, salario, etc.). Si se produce una baja continuada de los precios se denomina deflación.”⁸

La inflación en el país en los últimos cinco años ha tenido la siguiente evolución: para el 2005 se tuvo una inflación de 3,14%, teniendo para el año siguiente un 2,87% siendo un valor menor comparado con el año anterior, en el 2007 se tuvo una inflación de 3,32%, para el año 2008 se tuvo un crecimiento considerable llegando hasta un 8,83%, siendo este el valor más alto de los cinco años tomados en consideración, para el año 2009 se obtuvo un 4.31% disminuyendo hasta la mitad del porcentaje del año anterior y finalmente para el 2010 hasta el mes de octubre se tiene un 2.52%.⁹

Mediante la siguiente tabla y gráfico podemos observar la evolución de la inflación en los últimos años.

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

⁹ Banco Central del Ecuador

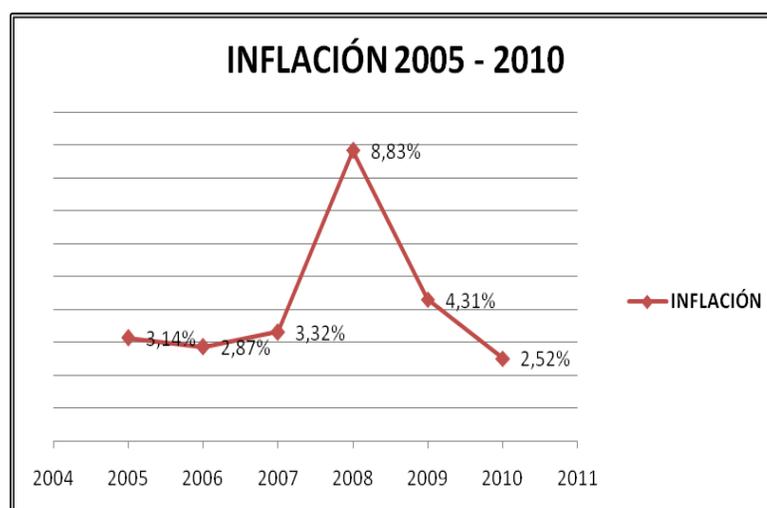
Tabla 1

TABLA INFLACIÓN ANUAL

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: María José Pulla A.

Ilustración 8

GRÁFICO INFLACIÓN ANUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: María José Pulla A.

Como se puede observar en el gráfico la inflación para el año 2008 fue la más alta, perjudicando algunos sectores económicos del país como lo es el transporte, ya que se incrementan los precios de los insumos y repuestos

para los camiones, permitiendo que muchos transportistas no puedan acceder a estos y no mejoren sus unidades.

Para la Compañía CITPESA S.A. este indicador actúa como amenaza, ya que al incrementarse los precios y ser volátil este, muchos transportistas no podrán acceder a repuestos o insumos como llantas, aceites, entre otros, pero hasta octubre de este año se ha presentado el menor valor de la inflación, mejorando la situación de muchas empresas que adquieren sus productos para el desarrollo de sus actividades como lo es la Compañía CITPESA S.A.

- **Tasas de Interés:**

Se mencionará el concepto de tasas de interés para una mejor comprensión:

Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero", en términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado.¹⁰

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

Las tasas de interés son muy importantes al momento de acceder a un crédito o a un financiamiento, con respecto al transporte, la financiación de vehículos ya no se la realiza por medio de instituciones financieras, ya que en este Gobierno se ha apoyado la ayuda a varios sectores de la economía y el sector del transporte no es la excepción, permitiendo que la CFN otorgue financiamiento a tasas de interés accesibles y cómodas.

La CFN hasta septiembre de este año, con respecto al parque automotor maneja las siguientes tasas de interés activa a determinado tiempo:

Tabla 2
TASAS DE INTERÉS DE LA CFN

Parque Automotor	
Plazo (años)	Tasa Efectiva
1 a 5	9,25%
6 a 8	9,75%

Fuente: Corporación Financiera Nacional CFN.

Elaborado por: María José Pulla A.

La tasa base para reajuste es la TPR, en el mes de septiembre es de 4.25%

La Compañía CITPESA S.A. se ha visto beneficiada de las tasas de interés otorgadas por la CFN, ya que muchas unidades que poseen los socios de la Compañía han sido adquiridas por medio de la CFN por la ágil atención y las

tasas de interés accesibles, ayudando a la Compañía a mejorar su servicio con unidades nuevas.

3.2.1.1.3. Factor Social

En el factor social se tomará en consideración todos los aspectos que afectan a la población de un país, este factor desde siempre ha sido vulnerable y de poca atención, provocando mucha disconformidad en la población de nuestro país.

Pero en este Gobierno llamado, de la Revolución Ciudadana, se ha enfocado al desarrollo de la población detectando sus problemas y mejorando sus condiciones de vida con programas como: eliminar el analfabetismo, bonos de desarrollo humano, programas de ayuda en salud, entre otros, obteniendo así mejores oportunidades de desarrollo.

Dentro del factor social y que es de suma importancia para la Compañía CITPESA S.A., se tomará en consideración la tasa de desempleo que a continuación se analiza:

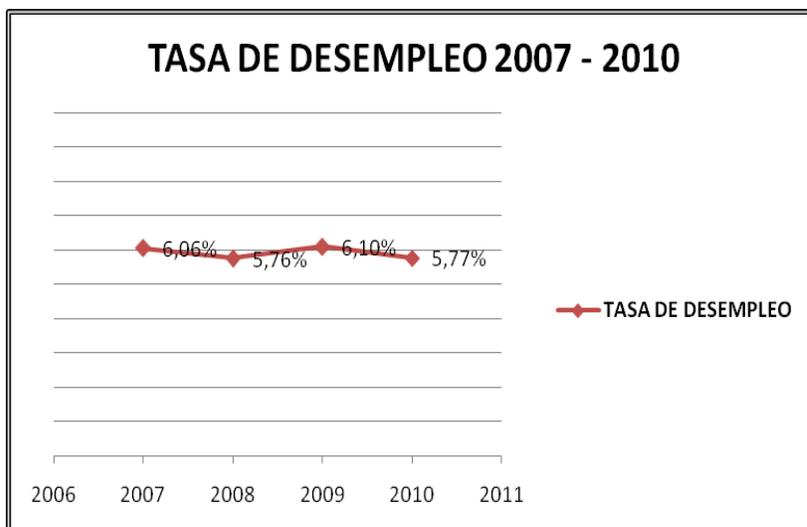
- **Tasa de Desempleo:**

Este es un indicador que nos permite medir la población que se encuentra sin un empleo y por ende carece de un salario, siendo un factor de suma importancia para el desarrollo de un país, ya que, existen muchos profesionales que salen al ámbito laboral y se encuentran que las oportunidades de trabajo son pocas, optando muchos de ellos a dedicarse a otras actividades que no son de su rama profesional, como búsqueda de nuevas fuentes de trabajo con la creación de microempresas o negocios.

La tasa de desempleo en el país desde el año 2007 se tiene para el cierre del mismo de un 6.06%, para el año 2008 se cierra con una tasa del 5.76%, con respecto al 2009 se tiene un 6.10% y de los que va del año 2010 hasta septiembre se tiene un 5.77%, lo que a continuación se lo observa de manera gráfica:

Ilustración 9

TASA DE DESEMPLEO



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: María José Pulla A.

Como podemos observar, durante este período no ha existido mayor variación, pero cabe considerar que la tasa de desempleo comparada con otros países es alta, demostrando la deficiencia que posee el país con respecto a esta parte de la población.

Con respecto al sector del transporte, la situación no es muy alentadora ya que con respecto a choferes de trailers, ha existido un incremento de personas extranjeras que ofrecen sus servicios a menor precio, afectando la situación de los ecuatorianos al momento de conseguir empleo.

La Compañía CITPESA S.A., deberá acoplarse a todos estos males sociales, ya que desde hace mucho tiempo atrás, los indicadores se muestran en porcentajes altos, siendo dentro del factor social, un indicador negativo para el desarrollo de las empresas y organizaciones.

3.2.1.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología a través de los años ha tenido un desarrollo importante, cada día mejorando las condiciones para el ser humano e innovando todos los sistemas electrónicos, facilitando día a día las actividades de las organizaciones.

Con respecto al transporte, la tecnología no se ha quedado atrás, permitiendo mejorar el servicio y obteniendo seguridad tanto en las unidades de transporte como en la confidencialidad de la comunicación.

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

- **Sistemas Satelitales:**

Dentro de los sistemas satelitales se tiene el HUNTER que todas las unidades de la Compañía lo tienen, y es establecido ya con el concesionario que entrega el tráiler.

Adicionalmente a este, se ha establecido dentro de las unidades un sistema satelital que permite conocer donde se encuentran las unidades y el control de la velocidad, este sistema se da conjuntamente con el cliente, asegurando así la mercadería, la vida de los conductores y el control en las vías.

- **Sistemas de Comunicación:**

La Compañía con el cliente han establecido un sistema de comunicación interna, con una frecuencia a nivel nacional, en donde los conductores de las unidades, integrantes de la Compañía, personal interno de bodega y de seguridad de SUPERMAXI utilizan este medio de comunicación para conocer las coordenadas de las unidades, los despachos, cambios de rutas y demás información importante que sea de interés tanto para la Compañía como para el cliente.

El factor tecnológico tanto para el sector del transporte como para la Compañía han sido un factor positivo, ya que, en nuestro país ha sido de gran ayuda en la recuperación de vehículos robados, en la obtención de información sobre la situación en diferentes lugares del país como accidentes, paralizaciones entre otras, siendo la tecnología una herramienta de ayuda para mejorar el servicio al cliente, otorgando seguridad en el transporte de su mercadería.

3.2.1.2. Influencias Microeconómicas

Para evaluar las influencias microeconómicas de la Compañía CITPESA S.A. se ha tomado en consideración los siguientes factores que a continuación se analizan:

3.2.1.2.1. Clientes

Para una mejor comprensión se mencionará el concepto de cliente, es una persona que accede a un bien o a un servicio por medio de una transacción la cual implica un pago ya sea efectivo o otras maneras de pago.

La Compañía CITPESA S.A. posee un único cliente, al cual ofrece el servicio de transporte de carga pesada mediante la transportación de sus furgones,

dicho cliente es SUPERMERCADOS LA FAVORITA C.A., el mismo que será analizado a continuación:

- **Supermercados La Favorita C.A.:**

En 1945, Guillermo Wright Vallarino, un empresario ecuatoriano con gran visión comercial, abrió en el Centro Histórico de Quito, la Bodega La Favorita, un pequeño local de jabones, velas y artículos de importación. En esa época, contó con la participación de apenas tres accionistas, con una bien definida identidad, propósitos claros y una vanguardista visión de expansión, tras años de trabajo y experiencia, en 1957 se inauguró el primer supermercado de autoservicio del país, lo que marca el inicio de lo que hoy es Corporación Favorita.

En el año 2001 la empresa se enfrentó a un trágico acontecimiento; un incendio quemó 45.000m² de bodegas, sin embargo, gracias a la organización y solidaridad de empresas amigas, se permitió que la entrega de mercancías se realice con relativa normalidad, apenas un día después del lamentable suceso.

En septiembre de 2002 se inauguró un complejo administrativo y de bodegas en Amaguaña, con un área de almacenamiento de más de 100.000m². En ese mismo año emprendimos la creación Marcas Propias con productos de

calidad, a precios más bajos. Otra gran decisión impulsa aún más el crecimiento y consolidación de la empresa: Supermercado La Favorita empieza a producir en áreas en las que el mercado no es capaz de abastecer las demandas; construye una moderna central de cría y faenamiento de pollos en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados (POFASA), y se alía con MAXIPAN.

En 2006, la empresa, cumple con un anhelado sueño, entra en la operación la Central Hidroeléctrica Enermax, que se encarga de proveer a todas las filiales de la empresa, de energía limpia, eficiente y económica.

Durante estos últimos años ha extendido su Corporación absorbiendo a la cadena de ferreterías Kywi, además tiene locales de Sukasa, Salón de Navidad, TVentas, Radio Shack, Juguetón, Bebemundo, Mrs. Books entre otros, manteniendo relaciones de buen trato y cordialidad con sus proveedores, incrementando su participación en el mercado, con la creación de nuevos locales en más lugares a nivel nacional.

El crecimiento de Supermercados La Favorita, ha sido una influencia positiva para el desarrollo de la Compañía CITPESA S.A. ya que al colocar más locales, ya sea a nivel local o nacional, ha permitido que la Compañía posea mayor oportunidad de trabajo, incrementando sus unidades y mejorando sus condiciones de entrega del servicio.

3.2.1.2.2. Proveedores

Los proveedores son parte fundamental en el desarrollo de las actividades de cualquier organización, ya que, es la persona o empresa que abastece a otra ya sea de bienes y/o servicios para que esta continúe con el desarrollo de sus actividades o giro del negocio.

La Compañía CITPESA S.A. para el desarrollo de sus actividades, mantiene relación con los siguientes proveedores:

Tabla 3

PROVEEDORES DE LA COMPAÑÍA “CITPESA” S.A.

ADQUISICIONES	PROVEEDORES
Trailers	<ul style="list-style-type: none"> ✓ STAR MOTORS. ✓ AUTOMOTORES ANDINA. ✓ AUTEK.
Telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ MARCONI S.A.
Llantas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ITAL LLANTA. ✓ GENERAL TIRE.
Repuestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ BIGONI S.A. ✓ ROLORTIZ S.A.
Aceites	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SECOHI.

	✓ STAR MOTORS.
Combustible	✓ GASOLINERA "EL OSO" ✓ GASOLINERA "EL VIEJO ROBLE"
Insumos de Oficina	✓ DILIPA

Fuente: Compañía CITPESA.

Elaborado por: María José Pulla A.

3.2.1.2.3. Competencia

Se establece como competencia, cuando organizaciones o empresas que se dedican a la misma actividad trabajan para conseguir un lugar en el mercado.

La Compañía CITPESA S.A., en el desarrollo de sus actividades no posee competencia dentro del mercado, ya que se ha establecido un contrato de fidelidad con el cliente, teniendo de esta manera seguridad y estabilidad en la obtención del trabajo, evitando que tal vez el cliente prescinda de sus servicios y se genere competencia.

3.2.1.2.4. Precios

Las organizaciones al ofrecer sus bienes o servicios establecen precios, los mismos que son un valor monetario que se entrega al recibir un producto tangible o intangible.

La Compañía CITPESA S.A. al otorgar su servicio a un solo cliente como lo es Supermercados La Favorita C.A., este ha establecido los siguientes precios a las rutas que se pueden observar a continuación mediante esta tabla:

Tabla 4

CUADRO DE RUTAS Y PRECIOS (SUPERMAXI)

RUTAS		PRECIO
DESDE	HACIA	
Quito	Loja	\$1.070,00
Quito	Pasaje	\$820,00
Quito	Salinas	\$820,00
Quito	Santa Rosa	\$820,00
Quito	Libertad	\$790,00
Quito	Cuenca	\$740,00
Quito	Azogues	\$680,00
Quito	Guayaquil	\$640,00
Quito	Manta	\$575,00
Quito	Portoviejo	\$575,00
Quito	Milagro	\$560,00
Quito	Babahoyo	\$510,00
Quito	Chone	\$460,00

Quito	Esmeraldas	\$460,00
Quito	Quevedo	\$350,00
Quito	Riobamba	\$280,00
Quito	El Carmen	\$270,00
Quito	Ibarra	\$230,00
Quito	Ambato	\$200,00
Quito	Otavalo	\$200,00
Quito	Santo Domingo	\$180,00
Quito	Cayambe	\$150,00
Quito	Latacunga	\$130,00

Fuente: Compañía CITPESA S.A – Supermercados La Favorita.

Elaborado por: María José Pulla A.

CAPÍTULO IV

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

En el desarrollo del presente capítulo se establece un marco teórico, el que se desarrolla a continuación y servirá como fuente de consulta para el desarrollo de la misma a la Compañía CITPESA S.A.

4.1. Generalidades

Para llevar a cabo una Auditoría de Gestión es importante tomar en consideración aspectos que permitirán tomar como base la información respectiva, mismos que a continuación se detallan.

4.1.1. Definiciones

A continuación se determina el concepto de Auditoría, y en forma posterior como alcance al mismo, se establecerá lo correspondiente a la Auditoría de Gestión, misma que se define como “Un examen objetivo, sistemático, independiente, profesional que se práctica sobre la parte operativa y financiera, para sobre la base del control interno, recopilar evidencia de cómo

se desarrollan estas actividades, la cual es analizada y permite al auditor generar una opinión que es emitida en un informe de Auditoría que debe tener comentario, conclusiones y recomendaciones”.¹¹

El concepto de Auditoría de Gestión según el autor Jorge Badillo en su obra Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad menciona “Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.”

Tomando en consideración los conceptos anteriores, se puede decir que la Auditoría de Gestión se define como el examen o evaluación de los procesos que puede tener una organización en el desarrollo de sus actividades, los mismos que van a ser evaluados mediante indicadores en base a la eficiencia, eficacia y economía, para conocer si estos procesos cumplen, y en caso de no serlo, emitir recomendaciones mediante un informe que ayuden a la organización a tomar decisiones y mejorar la gestión de sus procesos.

¹¹ Concepto tomado del archivo personal, Auditoría de Gestión información proporcionada por el Ing. Pedro Rivadeinera. ESPE 2010

4.1.2. Objetivos

Para el desarrollo de esta Auditoría se determinan los siguientes objetivos:

- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de como se manejan los recursos de las organizaciones.
- Verificar que existan procedimientos acordes con la necesidad de la organización como para el desarrollo de los procesos.
- Verificar que se cumplan las metas preestablecidas de la organización.
- Verificar la existencia de políticas, reglamentos, manuales y que estos se cumplan.
- Vigilar los controles que se ejercen sobre los procesos.
- Verificar la existencia de estrategias y métodos para el manejo de recursos.
- Comprobar que los recursos se manejen adecuadamente en cada uno de los procesos.

4.1.3. Alcance

Con respecto al punto mencionado, podemos decir que este tipo de Auditoría aplica a todos los procesos de las diferentes áreas de la organización tanto los administrativos como financieros, solo en el caso en

que se especifique dentro del desarrollo de la Auditoría una actividad, operación o proceso específico, en ese caso solo se aplicará a lo especificado.

4.2. Fases de la Auditoría

Para aplicar esta Auditoría en la Compañía CITPESA S.A., se debe cumplir con una metodología, la que ayudará al auditor a mantener de forma unificada los procedimientos y criterios en el desarrollo de la Auditoría.

La presente Auditoría de Gestión que se plantea en esta tesis, aplicará la metodología basada en las siguientes fases:

- Planificación:
 - ✓ Preliminar.
 - ✓ Específica.
- Ejecución del Trabajo.
- Comunicación de Resultados.

4.2.1. Planificación de la Auditoría

En esta primera fase del desarrollo de la Auditoría se conoce las actividades, procesos y operaciones que realiza la entidad a ser auditada, en esta fase se realiza los procedimientos de aplicación para una revisión analítica.

La información obtenida en esta fase permitirá determinar el riesgo de Auditoría, como evaluar el riesgo inherente y el riesgo de control mediante la evaluación del control interno, permitiendo así conocer la situación de la organización y en base a eso aplicar los diferentes procedimientos de Auditoría.

4.2.1.1. Planificación Preliminar de la Auditoría

Dentro de la fase de planificación se tiene la parte preliminar, en donde se establece obtener la mayor cantidad de información sobre las actividades que desarrolla la entidad a ser auditada dentro del período en que se va a ejecutar la Auditoría, esto se lo puede realizar mediante una visita previa, entrevistas a los funcionarios de la Compañía, análisis de la base legal entre otras, que permitan al auditor obtener información de la entidad

En esta fase el auditor mantiene el primer acercamiento con la entidad a ser auditada, por lo que se establecen las estrategias para la ejecución de la

Auditoría como los parámetros a tomarse en consideración en el desarrollo del contrato de servicios de Auditoría.

La información obtenida en esta fase por el auditor, se la mantendrá en el archivo permanente, además en esta parte del desarrollo de la Auditoría se determina el riesgo inherente que es el riesgo propio de la empresa auditada y este es el mayor riesgo dentro de la Auditoría.

4.2.1.2. Planificación Específica de la Auditoría

Luego de la planificación preliminar, se realiza lo relacionado con la específica, misma que consiste en evaluar el control interno y recopilar la información obtenida en la planificación preliminar.

Con la información obtenida y en base al control interno, en esta fase de la planificación se determinan por el auditor la naturaleza, el alcance y la profundidad de los procedimientos a aplicar, como los niveles de confianza y riesgo de control.

En esta fase se realiza la evaluación de control interno, la misma que dentro del desarrollo de esta tesis la veremos más adelante con sus respectivos procedimientos, técnicas y documentos de respaldo.

4.2.1.3. Evaluación del Control Interno

Según la NIA 400 “Evaluación del riesgo y control interno”: El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la Auditoría y desarrollar un enfoque de Auditoría efectivo. El auditor deberá usar juicio profesional para evaluar el riesgo de Auditoría y diseñar los procedimientos de Auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

Dentro del proceso de realización de una Auditoría, un punto importante es la evaluación del control interno, ya que esta evaluación permitirá al auditor conocer qué tipo de pruebas va a aplicar y la profundidad de cada una de ellas, por ello a continuación se mencionará todo lo correspondiente al control interno.

4.2.1.3.1. Concepto de Control Interno

Según el autor Gustavo Cepeda, en su obra Auditoría y Control Interno, Editorial Mc Graw Hill, señala que el Control Interno es: “Cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de

tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.”

El Control Interno es un conjunto de medidas, métodos y acciones que se establecen para cada entidad con el fin de verificar que las metas, objetivos y estrategias se cumplan, como el cumplimiento de normativas internas y externas.

4.2.1.3.2. Objetivos de Control Interno

El Control Interno establece los siguientes

1. Lograr la efectividad y eficiencia de las operaciones.
2. Obtener información técnica oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables a la entidad.
5. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.

4.2.1.3.3. Elementos de Control Interno

Posee cinco elementos, mismos que se encuentran interrelacionados e integrados en un proceso de administración, los que se detallan a continuación

✓ **Ambiente de Control:**

Es un conjunto de circunstancias que comprenden la dirección de una organización, es el estilo con que se maneja los sistemas de control para mantener confiabilidad sobre la conducta y procedimientos organizacionales.

El ambiente de control permite al auditor confiar en los sistemas de control de una organización, logrando así que el auditor pueda estimar los riesgos y aplicar las acciones de Auditoría.

✓ **Evaluación del Riesgo:**

Dentro del control interno, un punto en consideración es la evaluación de los riesgos y como el sistema de control contrarresta estos o cuan vulnerable es el sistema, por ello el control se enfoca en limitar estos riesgos ya sean internos o externos, identificando puntos débiles y tomando acciones correctivas para sobrellevar el impacto que causan.

La dirección debe identificar los riesgos, para así analizarlos y prever lo que pueda ocurrir, ya que la evaluación del riesgo no es de una sola evaluación, sino que ésta debe ser permanente y orientada al futuro.

Por lo tanto cualquier entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos oportunamente, por ello es importante identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

✓ **Actividades de Control:**

Son procedimientos que otorgan seguridad de que una organización actúa de manera eficiente, eficaz, ética, económica y ecológicamente en todos sus niveles y en cada una de las etapas de gestión.

Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos que aseguren una correcta aplicación de las acciones a tomar para manejar los riesgos en función de los objetivos de la organización.

✓ **Sistemas de Información y Comunicación:**

Para mantener un adecuado y óptimo control interno es necesario mantener sistemas de información de las actividades que realiza una organización, de manera que se pueda establecer un control sobre las operaciones y posibilite

la dirección y ejecución de las mismas, además de mantener una buena comunicación interna como externa para generar flujos de información oportunos y eficaces.

Los sistemas de información como los de comunicación se encuentran interrelacionados, ayudando de esta manera al personal de la organización en intercambiar la información necesaria para cumplir con la conducción, administración y control de las operaciones.

✓ **Supervisión y Monitoreo:**

Este último elemento trata sobre la identificación de fallas en los sistemas de control a través del tiempo e identificar estas debilidades para promover su mejora con acciones correctivas, logrando con esto que el control interno funcione adecuadamente.

La supervisión de los sistemas de control permiten mantener un sistema eficiente y eficaz, eliminando debilidades de control y mejorando el sistema, con respecto al monitoreo se lo puede realizar mediante actividades permanentes en todos los niveles, mediante evaluaciones separadas por personal que no esté bajo la responsabilidad de la ejecución de las actividades o mediante la combinación de las dos anteriores.

4.2.1.3.4. Clases de Control Interno

Existen varias clases de control interno, en el desarrollo de esta tesis se mencionará a la clasificación en base al enfoque con que se aplica y según el momento en que se ejecuta, por lo que a continuación se presenta:

- **De Acuerdo al Momento:**

- ✓ **Control Interno Previo:** Este tipo de control se aplica antes de ejecutar las operaciones o antes de que surtan efecto, ya que de esa manera se podrá determinar la legalidad, veracidad, conformidad y participación de las operaciones.
- ✓ **Control Interno Concurrente:** Este control va inmerso en el proceso de las operaciones, este va simultáneamente con la ejecución de las operaciones, con el fin de obtener resultados eficientes y eficaces, además de verificar la corrección de las operaciones.
- ✓ **Control Interno Posterior:** Este tipo de control se lo realiza posterior a la ejecución de las operaciones, con el fin de medir la efectividad de los controles internos aplicados en el proceso de

Auditoría, este control se lo puede realizar mediante una Auditoría interna o externa.

- **De Acuerdo al Enfoque:**

- ✓ **Control Interno Administrativo:** Es un plan de organización, procedimientos y registros que permiten que los procesos sean eficientes y eficaces.

Este tipo de control abarca:

- Análisis de estadísticas.
 - Estudios de tiempo y movimiento.
 - Informes de rendimiento.
 - Programas de capacitación.
 - Controles de calidad.
- ✓ **Control Interno Financiero:** Es el plan de organización, procedimientos y registros que permiten un control sobre los recursos, confiabilidad en los registros contables y los estados financieros.

4.2.1.3.5. Métodos de Evaluación de Control Interno

Para evaluar el Control Interno existen varios métodos de evaluación, los mismos que se indican a continuación:

✓ **COSO I (Comité de Organismos Patrocinadores):**

El informe COSO nace en el año de 1992, donde la Oficina General de Contabilidad del Congreso de los Estados Unidos expresó su apoyo al Informe COSO, fue a partir de entonces cuando se convirtió en norma de hecho para los controles internos, con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

Según el modelo COSO, se define al control interno como “el proceso efectuado por la junta directiva de la empresa, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las categorías de:

- Efectividad y eficiencia de las organizaciones.
- Confiabilidad de la presentación de los estados financieros.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”

En el Informe COSO es importante señalar que el control es un proceso efectuado por el personal y diseñado para garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos.

El Informe COSO consta de 5 componentes interrelacionados en los que se incluye 17 factores los mismos que son:

1. Ambiente de Control.

- Integridad y Valores Éticos.
- Métodos y Estilos de Dirección.
- Estructura Organizativa.
- Política de Recursos Humanos.
- Manuales, Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias

2. Evaluación de Riesgos.

- Objetivos de la Entidad.
- Identificación y Evaluación de Riesgos.
- Seguimiento y Control de Riesgos.

3. Actividades de Control.

- Coordinación entre las áreas y Documentación.
- Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas.
- Rotación del personal en las tareas claves.

- Indicadores del Desempeño.
 - Control de las Tecnologías de la Información.
 - Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros.
4. Información y Comunicación.
 - Información.
 - Comunicación.
 5. Supervisión.

✓ **COSO II (Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado):**

La Comisión Treadway, tras observar casos como el de ENRON, deciden en base al Informe COSO I emitir un nuevo informe en el año 2004 denominado COSO II, el mismo que se enfoca a más de gestionar el control interno, la gestión de los riesgos.

Los componentes del COSO II son ocho, los mismos que se mencionan a continuación:

1. Ambiente Interno.
2. Establecimiento de Objetivos.
3. Identificación de Eventos.
4. Evaluación de Riesgos.

5. Respuesta a los Riesgos.
6. Actividades de Control.
7. Información y Comunicación.
8. Supervisión.

✓ **COSO ERM (Esquema de Gestión Integral de Riesgos):**

El Comité de Organismos Patrocinadores COSO para septiembre del 2004, publica un Esquema de Gestión Integral de Riesgos COSO ERM (Enterprise Risk Management) enfocado a la gestión de riesgos, que es un proceso efectuado por el comité de ejecutivos, gerencia y demás personal de una organización, con el fin de identificar posibles eventos negativos para la organización y gestionar estos riesgos, para asegurar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Los componentes del COSO ERM son ocho, los que se detallan a continuación:

1. Ambiente Interno.
2. Establecimiento de Objetivos.
3. Identificación de Eventos.
4. Evaluación de Riesgos.
5. Respuesta a los Riesgos.

6. Actividades de Control.
7. Información y Comunicación.
8. Monitoreo.

✓ **MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano):**

El MICIL, que es de aplicación para América Latina, ha sido diseñado con el fin de incorporar un control interno en donde todas las actividades que se encuentren vinculadas con toda la organización, como con sus partes externas u otras entidades.

Los componentes del MICIL son cinco, los mismos que se presentan a continuación:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión.

✓ **CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador):**

En el año 2006, por el Proyecto Anticorrupción “Si Se Puede” se publica el marco integrado CORRE de aplicación en el país, con base a los conceptos del COSO, definiendo al control interno como: “Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad.
- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información.
- Salvaguarda de los recursos.
- Cumplimiento de las leyes y normas”.

Los componentes del CORRE son ocho, tomados de la estructura del COSO II, los mismos que son:

1. Ambiente Interno.
2. Establecimiento de Objetivos.
3. Identificación de Eventos.
4. Evaluación de Riesgos.

5. Respuesta a los Riesgos.
6. Actividades de Control.
7. Información y Comunicación.
8. Supervisión y Monitoreo.

4.2.1.3.6. Herramientas de Evaluación de Control Interno

Dentro de la evaluación de control interno, se hace uso de diversos métodos, los mismos que serán explicados a continuación:

Método Narrativo

Este método consiste en descripciones detalladas, las mismas que se encuentran por escrito, en este método se encuentran:

✓ Narrativa:

Consiste en elaborar un resumen o una descripción por escrito de los procedimientos y características más importantes del control interno del componente auditado.

En la narrativa es importante tomar en consideración, especificar las fortalezas y debilidades encontradas en el control interno, como la efectividad de los controles existentes.

A continuación se establecen las ventajas y desventajas de las narrativas:

Ventajas:

- Son de aplicación en pequeñas organizaciones.
- Es un documento de fácil uso.
- Se basa en la descripción, en función de una observación directa.

Desventajas:

- Al ser un documento escrito, no todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.
- Existe cierta limitación en su aplicación a empresas grandes.
- No facilita identificar áreas críticas por comparación.
- El uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados o una mala comprensión.

Método Gráfico

Este método consiste en una imagen o dibujo que representa la información de la entidad auditada, facilitando de esta manera una mejor comprensión, en este método se encuentran:

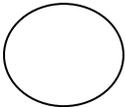
✓ Flujograma:

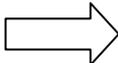
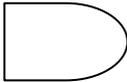
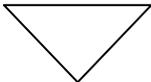
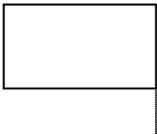
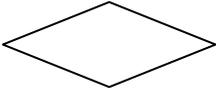
Es una representación gráfica secuencial de las operaciones realizadas en una actividad o proceso, mediante el uso de símbolos, esta representación gráfica es una de las herramientas utilizadas para levantar la información y evaluar el control interno en una organización.

Para la elaboración de los organigramas se hace uso de los siguientes símbolos:

Tabla 5

SÍMBOLOGÍA PARA FLUJOGRAMAS

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o Fin: Indica el inicio o el fin de un proceso.
	Operación: Indica el avance de las actividades efectuado por personas o máquinas.
	Inspección: Se utiliza para comprobar o verificar el estado o situación de la actividad.

	<p>Transporte: Indica el cambio de un lugar a otro sin perder las características de la actividad, envió de una carta por correo.</p>
	<p>Demora: Indica el detenimiento necesario o innecesario del procedimiento, tiene la forma de una D mayúscula.</p>
	<p>Almacenamiento: Es un triángulo en posición invertida que determina la conclusión de un trámite o proceso productivo, son artículos almacenados esperando al cliente.</p>
	<p>Notación: Es un rectángulo abierto conectado por medio de una línea punteada para registrar la información adicional sobre el símbolo al cual está conectado.</p>
	<p>Conector: Es un conector que se encuentra en la misma hoja, está representado por un círculo pequeño.</p>
	<p>Punto de decisión: Se coloca este símbolo en la parte del procedimiento en el cual deba tomarse una decisión.</p>
	<p>Conector: Es un conector en otra hoja para indicar que continua el procedimiento fuera de la página.</p>
	<p>Documentación: En la parte inferior tiene una forma de onda, se utiliza para indicar que una actividad incluye información registrada en papel.</p>

Fuente: Libro Organización Aplicada, Autor: Víctor Hugo Vásquez.

Elaborado por: María José Pulla A.

✓ **Cuestionarios:**

Para evaluar el control interno, una de las herramientas más utilizadas es el cuestionario, que se evalúa a través de preguntas direccionadas a las diferentes áreas o funcionarios de una organización, permitiendo al auditor obtener evidencia y detectar áreas críticas.

✓ **Combinación de métodos:**

Este método consiste en combinar los métodos antes mencionados, como narrativas, flujogramas y cuestionarios, permitiendo así una eficiente evaluación del control interno, ya que de manera individual cada método no permite una evaluación eficiente.

4.2.1.3.7. Técnicas de Auditoría

El auditor para obtener evidencia suficiente y competente hace uso de técnicas, que permiten fundamentar las opiniones y conclusiones que se emitirán posteriormente en un informe.

Las técnicas de Auditoría son herramientas que utiliza el auditor en el trabajo de Auditoría, siendo estas las siguientes:

✓ **Técnicas de Verificación Ocular:**

Estas técnicas como lo indica su nombre, para recopilar evidencia hacen uso de la vista y se dividen así:

- **Comparación:** Esta técnica consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación y se pueda encontrar similitudes o diferencias entre los aspectos comparados.
- **Observación:** Esta técnica consiste en mirar cómo se llevan a cabo las operaciones, esta técnica es muy utilizada en todas las fases de la Auditoría.
- **Revisión Selecta:** Esta técnica consiste en la revisión ocular rápida, con el fin de encontrar aspectos que no sean normales o comunes.
- **Rastreo:** Esta técnica consiste en revisar desde el inicio hasta el fin un proceso seleccionado, rastreando algún aspecto fuera de lo común.

✓ **Técnicas de Verificación Verbal:**

Estas técnicas se basan en la comunicación verbal y se dividen así:

- **Indagación:** Esta técnica consiste en realizar preguntas sobre aspectos que se considere importantes o en áreas que no se mantenga archivos ni documentación.

✓ **Técnicas de Verificación Escrita:**

Estas técnicas consisten en obtener evidencia escrita que respalden el examen realizado y se dividen en:

- **Análisis:** Esta técnica consiste en dividir un proceso en elementos o partes para analizarlos.
- **Conciliación:** Esta técnica consiste en unificar datos de una misma operación y que estos provengan de fuentes distintas, para ser conciliados en una sola.
- **Confirmación:** Esta técnica consiste en verificar la autenticidad de la información de la entidad auditada mediante una afirmación o negación escrita de otra entidad o persona externa a la auditada. Las confirmaciones pueden ser positivas o negativas.

✓ **Técnica de Verificación Documental:**

Estas técnicas consisten en mantener respaldos de las transacciones examinadas o de la evidencia encontrada y se dividen en:

- **Comprobación:** Esta técnica consiste en verificar los documentos que sustentan una transacción para confirmar la legalidad de los mismos.

✓ **Técnica de Verificación Física:**

Esta técnica consiste en la constatación física y ocular, se dividen en:

- **Inspección:** Esta técnica consiste en realizar un examen físico y ocular de: documentos, activos, valores, obras, etc., para constatar la existencia y autenticidad.
- **Revisión:** Esta técnica consiste en la inspección pero de tipo más casual, en donde se realiza revisiones y evaluaciones de las políticas de la entidad y sus controles administrativos con el fin de determinar su existencia y cumplimiento.

4.2.1.3.8. Riesgos de Auditoría

Es considerado como riesgo la probabilidad de que ocurra o no un evento, siendo este un factor que afecta al cumplimiento de objetivos.

Dentro de la Auditoría, un riesgo es considerado como la probabilidad de que ocurra o no un error durante el trabajo de Auditoría.

El Riesgo de Auditoría se encuentra dado por el hecho de que al momento de efectuar el trabajo de Auditoría parte de la información obtenida durante el proceso no sea la requerida o que no se haya percibido errores o irregularidades, que permitan que el auditor emita una opinión y esta sea incorrecta.

La fórmula para calcular el Riesgo de Auditoría es:

$$R.A = R.I \times R.C \times R.D$$

Donde:

R.A. = Riesgo de Auditoría

R.I. = Riesgo Inherente

R.C. = Riesgo de Control

R.D. = Riesgo de Detección

El Riesgo de Auditoría tiene tres componentes, los mismos que a continuación se detallan:

✓ **Riesgo Inherente:**

Este riesgo está dado por la naturaleza propia de la organización o de la actividad realizada, por su normatividad y políticas, este riesgo es solo de percepción preliminar y el auditor solo puede evaluarlo y calificarlo en la planificación preliminar.

✓ **Riesgo de Control:**

Este riesgo está dado por la posibilidad de que la información de la entidad auditada posea una importante distorsión, a pesar de la existencia de controles y que estos no han podido prevenir, detectar y corregir deficiencias existentes en la entidad.

Este tipo de riesgo es evaluado y calificado por el auditor en la planificación específica, permitiendo conocer al auditor la situación del control interno, para que éste, se oriente con respecto a la profundidad y alcance de los procedimientos de Auditoría a ser aplicados.

✓ **Riesgo de Detección:**

Este riesgo está dado por la posibilidad de que no sean detectadas las distorsiones importantes de la información durante el proceso de Auditoría, este riesgo puede ser calificado por el auditor en función de la profundidad y alcance de los procedimientos de Auditoría, ya que depende de ello para que el auditor considere que este riesgo sea bajo.

4.2.1.3.9. Evaluación del Riesgo

Al identificar los riesgos presentes, se busca la manera de reducirlo, ya que la medición del riesgo es subjetiva por lo que se requiere que el personal de Auditoría mantenga la experiencia requerida para realizar esta actividad con criterio y poder disminuir el riesgo a niveles aceptables.

Para el Riesgo de Auditoría existe una ponderación la misma que se muestra a continuación:

Tabla 6

TABLA DE PONDERACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

PONDERACIÓN			
BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
41 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100

Fuente: Archivo Personal Auditoría Administrativa. MED – ESPE. Ing. Sonia Bueno.

Elaborado por: María José Pulla A.

Los resultados de la evaluación de control interno se los analiza mediante el siguiente esquema:

✓ **Nivel de Confianza:**

El Nivel de Confianza se lo determina mediante la siguiente fórmula:

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

Donde:

NC = Nivel de confianza

CT= Calificación Total

PT = Ponderación Total

✓ **Nivel de Riesgo:**

El Nivel de Riesgo se lo puede medir mediante diversas técnicas, a continuación se presenta la siguiente técnica:

Técnica de la Colorimetría:

Esta técnica hace uso de colores, los mismos que poseen rangos de porcentajes numéricos, permitiendo visualizar según el color y el rango los resultados de la medición, como se presenta a continuación:

Tabla 7

MATRIZ DE RIESGO

COLORIMETRÍA CINCO NIVELES

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15% - 50%	Bajo	Alto	Rojo
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja
60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo
67% - 75%	Moderada Alto	Moderado Bajo	Verde
76% - 95%	Alto	Bajo	Azul

Fuente: Archivo Personal Materia Auditoría Financiera. ESPE. Ing. Aníbal Altamirano.

Elaborado por: María José Pulla A.

Tabla 8
MATRIZ DE RIESGO
COLORIMETRÍA TRES NIVELES

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15% - 40%	Bajo	Alto	Rojo
41% - 60%	Moderado Regular (-)	Moderado (-)	Amarillo
61% - 85%	Moderado Bueno (+)	Moderado (+)	
86% - 95%	CONFIANZA	Bajo	Verde

Fuente: Archivo Personal Materia Auditoría Financiera. ESPE. Ing. Aníbal Altamirano.

Elaborado por: María José Pulla A.

4.2.2. Ejecución del Trabajo

Una vez finalizada la fase de planificación, se continúa con la ejecución del trabajo de Auditoría, en donde se aplica todos los procedimientos establecidos en las fases anteriores, los mismos que se encuentran en los programas de trabajo ya planteados.

En la fase de la ejecución o también llamado trabajo de campo, el auditor aplica los procedimientos, pruebas y otras prácticas de Auditoría, en busca de evidencias, técnicas y recursos, para que así, el auditor pueda detectar deficiencias en los procesos como errores en la información, los mismos que

estarán reflejados en Hallazgos de Auditoría que posteriormente serán incluidos en el Informe de Auditoría.

4.2.2.1. Programación

Los programas de Auditoría son documentos que permiten a los auditores tener una guía de las actividades o pruebas a realizar, permitiendo así mantener un control y registro de la ejecución de las actividades que se realizan.

En la ejecución se aplica los programas de Auditoría, estos indican cada una de las pruebas a ser aplicadas tanto como deben realizarse, considerando el alcance, extensión y profundidad de cada una de ellas, siendo estos documentos guías para la ejecución de la Auditoría, evidencia del trabajo realizado y además permiten realizar un control sobre las actividades o pruebas a aplicar por los equipos de auditores.

✓ Pruebas de Cumplimiento:

Estas pruebas también llamadas pruebas de control, que tratan de obtener evidencia sobre el cumplimiento correcto de los procedimientos de control

interno existentes, para que el auditor pueda mediante estas pruebas basar su confianza en el control interno y aplique los procedimientos de Auditoría.

✓ **Pruebas Sustantivas:**

Estas pruebas obtienen evidencia mediante la recopilación de la información financiera para detectar representaciones erróneas sustanciales en los estados financieros y que están relacionadas con la integridad, exactitud y validez.

✓ **Pruebas de Doble Propósito:**

A través de estas pruebas se cumple con el propósito expresado en párrafos anteriores, ya que tratan de probar el control y al mismo tiempo tratan de sostener el monto de las cifras monetarias de una cuenta, por ello su nombre de doble propósito.

4.2.2.2. Papeles de Trabajo

Son los registros o documentos preparados por el auditor en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, como las pruebas

realizadas, información obtenida, siendo estos evidencia y sirven de soporte principal para el auditor al momento de elaborar el informe.

Los papeles de trabajo se pueden generar de diversas maneras, a continuación las siguientes:

- **Preparados por la entidad auditada:** Son los documentos o información que proporciona la empresa en proceso de Auditoría, para que el auditor pueda realizar su trabajo, estos documentos pueden ser: escritura, contratos, acuerdos, entre otros.
- **Confirmaciones de terceros:** Son documentos que provienen de terceros relacionados a las operaciones de la entidad auditada, como: confirmaciones recibidas de clientes, proveedores, u otra persona que proporcione información de la situación a auditar.
- **Preparados por el auditor:** Toda la documentación que ha elaborado el auditor durante su trabajo, estos pueden ser: programas, cuestionarios, cédulas, hojas de hallazgos, descripciones o detalle de las operaciones, entre otros.

✓ **Características:**

A continuación se detallan el contenido que deben cumplir cada una de las mismas:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa.
- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores y para que sirvan de soporte de las conclusiones que se obtuvo.
- Se los realiza al momento de ejecutar el trabajo escribiendo los datos que sean necesarios y aprovechando la información que se obtenido del área.
- Se supervisa la formulación y el contenido para evitar la repetición de los papeles de trabajo.

✓ **Estructura:**

Los papeles de trabajo van diseñados en función de los requerimientos y necesidades del auditor, ya que cada auditor mantiene su esquema de papeles de trabajo, pero en general deben incluir:

- Identificación de la empresa que realiza la Auditoría.
- Nombre, razón social del cliente.
- Definición del papel que se elabora.
- Áreas o departamentos.
- Período a revisar.
- Fecha.
- Objeto de los mismos.
- Cuestionario, cédula o resumen del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la Auditoría.
- Observación acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre la información relevante y reporte de posibles irregularidades.
- Cuando el auditor utilice marca o símbolo tiene que explicar su significado.

✓ **Archivos de Auditoría:**

Los papeles de trabajo deben ser documentados y archivados, por lo que dentro del trabajo de Auditoría se establecen tres tipos de archivos, los mismos que se detallan a continuación:

• **Archivo Permanente:**

El archivo permanente de papeles de trabajo es la base para la planificación y programación de la Auditoría, son aquellos que no varían de un año a otro y contienen la información básica sobre el cliente, como:

- Escritura de sociedad y estatuto existentes.
- Base legal.
- Manuales de procedimientos y funciones.
- Acuerdos del consejo importantes.
- Direcciones de la sede social, fábricas, filiales.
- Reglamentos.
- Contratos a largo plazo.
- Organigramas estructurales y funcionales.
- Estados Financieros y Notas Aclaratorias.
- Informes de Auditoría.

- **Archivo de Planificación:**

Este tipo de archivo reúne la información de la planificación de cada Auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada Auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva Auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.

- **Archivo Corriente:**

Este archivo mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo de Auditoría, se mantendrá un archivo corriente por cada Auditoría realizada y al igual que los anteriores archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias y marcas.

Este archivo está conformado por:

- Documentación de la Planeación
- Programa de Auditoría
- Cuestionario de control interno
- Todos los papeles de trabajo que se aplica las pruebas y técnicas de Auditoría.

Este tipo de documento, solo sirve para el trabajo de Auditoría de la entidad auditada, para ningún otro proceso, ya que la Auditoría aplicada a esta entidad no es la misma que otros trabajos de Auditoría realizados anteriormente o posteriormente.

✓ **Referencias:**

Se emplean los índices en Auditoría para la distinción o clasificación de los papeles de trabajo, a manera de clave escrita se coloca en todos estos documentos en el ángulo superior derecho.

La referenciación cruzada consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa. (Las referencias deben ir en color rojo)

A continuación se presenta los siguientes índices que ayudarán a llevar los papeles de trabajo:

Tabla 9

REFERENCIAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Planificación Preliminar	PP.
Planificación Específica	PE.
<u>Áreas</u>	
Área de Logística	AL.
Área de RRHH	ARH.
Área Contable	AC.
Área de Tesorería	AT.
Comunicación de Resultados	CR.
Seguimiento y Monitoreo	SM.

Fuente: Archivo Personal Materia Auditoría Financiera. ESPE. Ing. Aníbal Altamirano.

Elaborado por: María José Pulla A.

El Informe de Auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señalen en que papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

✓ **Marcas:**

Son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen, al inicio de cada examen el Jefe de Equipo entregará a los auditores operativos el listado de marcas a utilizarse y dará las disposiciones con respecto a su significado y uso, en caso de que un auditor requiera trabajar con marcas adicionales deberá comunicárselo al Jefe de Equipo para que las incluya entre las utilizadas en el respectivo examen, (las marcas deben ir en color rojo).

Los propósitos de las marcas son: dejar constancia del trabajo que se ha realizado, optimizar el trabajo y el espacio de la cédula evitando la descripción detallada de la actividad, facilitar y agilizar la supervisión ya que cada marca tiene un significado específico.

A continuación se presenta la siguiente tabla con las marcas y significado:

Tabla 10
MARCAS DE AUDITORÍA

MARCA	SIGNIFICADO
©	Comprobado contra documentos originales.
X	Documento sin lleno de requisitos
θ	Comprobantes sin firmas correspondientes
F	Sin Comprobante
√	Solicitud de confirmación recibida
E	Solicitud de confirmación enviada
¥	Constatación Física
=	Conciliado
∞	Información no proporcionada
€	Inspeccionado previamente
Δ	Tomado de los registros del cliente

Fuente: Archivo Personal Materia Auditoría Financiera. ESPE. Ing. Aníbal Altamirano.

Elaborado por: María José Pulla A.

4.2.2.3. Hallazgos de Auditoría

Una hoja de hallazgo describe la situación relevante que se encontró durante la aplicación de procedimientos y técnicas de Auditoría en áreas consideradas como críticas.

Los Hallazgos de Auditoría se rigen a la siguiente estructura bajo los siguientes atributos:

✓ **Condición:**

Se describe la situación tal como encuentra el auditor al momento de realizar el examen con respecto a las actividades u operaciones de la entidad auditada.

✓ **Criterio:**

Se describe cómo de ser la situación bajo el cumplimiento de normas, leyes y reglamentos, aquí el auditor mide la condición bajo a lo que se trata de lograr.

✓ **Causa:**

Es la razón fundamental por los cuales se presentó la condición o el motivo, por el que no se cumplió el criterio. Las recomendaciones deben estar efectuadas directamente con las causas que se hayan identificado.

✓ **Efecto:**

Es el resultado de comparar la condición y el criterio que debió ser aplicado, en esta parte del hallazgo se determina el efecto de manera cuantitativa en moneda, tiempo, unidades producción o número de transacciones.

4.2.2.4. Evidencia

Comprende toda información que provenga de varias fuentes y sirvan de respaldo de las actividades operativas, administrativas, financieras y de apoyo que desarrolla la entidad auditada, para fundamentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones respecto a la administración de un ente, programa u operación significativa, sujetos a la Auditoría.

La evidencia de Auditoría se clasifica de la siguiente manera:

- ✓ **Física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o procesos, este tipo de evidencia se obtiene a través de la observación o examen físico de la planta y equipo.

- ✓ **Documental:** Consiste en documentos internos y externos que dan soporte a los registros de la entidad auditada, como: cartas, contratos, registros, actas, escrituras, recibos, facturas, entre otros.

- ✓ **Testimonial:** Es el tipo de evidencia que se obtiene de otros mediante cartas, entrevistas que se realicen durante la Auditoría.

- ✓ **Analítica.-** Es la evidencia que se obtiene a través de cálculos, comparaciones, razonamientos, desagregación de la información por áreas.

Siendo necesario que deba cumplir con los siguientes requisitos o características para que sea válida y útil.

- ✓ **Suficiente:** Hace referencia a la cantidad, la cuál es necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

- ✓ **Competente:** Hace referencia a la calidad de evidencia de la Auditoría, la evidencia que cumple con ser consistente, convincente,

confiable y que ha sido válida. Una evidencia basada en hechos aportará con mayor confiabilidad.

- ✓ **Relevante:** La evidencia que aporta elementos de juicio para demostrar o impugnar un hecho en forma lógica, es decir la evidencia es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos planteados para la Auditoría.

- ✓ **Pertinente:** Cuando existe congruencia entre los comentarios, conclusiones y recomendaciones, es decir que la evidencia corresponda a la situación que se está revisando.

- ✓ **Legalidad:** Los documentos obtenidos como evidencia deben ser originales o copias certificadas.

- ✓ **Útil:** Que la información y los documentos sirvan para los fines de la ejecución de la Auditoría.

4.2.2.5. Tipos de Informe

Es el producto final en el trabajo realizado. Una vez que se termina el examen realizado a la Compañía se prepara el informe detallando los

resultados de la Auditoría y se va a plasmar de una manera clara las áreas auditadas, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos que se utilizaron.

Para la Auditoría de Gestión no existe un formato específico, pero a continuación se detallan los diferentes tipos de informes que existen:

✓ **Informe General:**

Llamado también extenso se lo presenta con mayor grado de desagregación. Se presentan los resultados de manera detallada los cuales son obtenidos en las tareas de Auditoría planificadas.

Este tipo de informe debe contener:

Responsable: Se indica la persona o el grupo de personas que son los encargados de preparar el informe.

Introducción: Se describe de manera breve el por qué se efectuó la Auditoría, el alcance que tuvo en cuanto al ámbito sometido a la evaluación que se refiere a los departamentos o áreas que serán evaluados; además el propósito y explicación general de su contenido.

Antecedentes: Se realiza la descripción de la empresa auditada, con la información relevante de los sucesos que influyeron para que se tome la decisión de realizar una Auditoría.

Técnicas empleadas: Se efectuará una descripción general de la metodología o instrumentos utilizados para realizar el examen.

Diagnóstico: En esta sección se presenta las causas á su funcionamiento, problemas detectados, los problemas comprobables, la evidencia recolectada, pruebas desarrolladas, comentarios resultantes y conclusiones alcanzadas. En el análisis realizado se utilizarán los indicadores cuantitativos y cualitativos.

Propuesta: Se presenta las alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados que se esperan.

Estrategia de Implementación: Se explica la manera a través de la cual se puede implantar las propuestas que se han planteado para la empresa y se incluye la autoridad y personal inmerso en el trabajo.

Seguimiento: Se informa al cliente sobre las medidas que aplicarán para evaluar el cumplimiento de las recomendaciones hechas, que serán de gran

utilidad para la empresa si las cumplen con el fin de evitar la recurrencia y mejorar.

Conclusiones: Se deberá exponer el efecto de las ineficiencias y deficiencias, de forma resumida las causas y condiciones que incidieron el grado de incumplimiento de eficiencia, eficacia, economía y ecología.

Recomendaciones: Es la presentación de las soluciones, las cuales se las debe plantear de forma general y constructiva, a manera de sugerencias para que la empresa pueda lograr sus objetivos.

Apéndices y anexos: Es la información auxiliar que incluirá antecedentes más detallados del estudio, cuadros estadísticos y gráficos que sirvan de apoyo a clarificar la información.

- **Informe Ejecutivo:**

Es un informe sintético de los principales resultados de la Auditoría, el cual contiene sólo los puntos básicos del informe extenso.

Este tipo de informe debe contener:

Responsable: Se menciona la persona o el grupo de personas que se encargan de la preparación del informe.

Período de Revisión: Lapso que comprendió la Auditoría.

Objetivos: El propósito que pretende obtener a través del trabajo de Auditoría.

Alcance: Se detalla el alcance o profundidad de las actividades revisadas.

Metodología: En esta sección se describe los instrumentos como: técnicas y procedimientos que se utilizaron para realizar el examen.

Síntesis: Se confecciona un resumen, el cual releja los hallazgos más relevantes de forma concisa, precisa y amena que motive su lectura. Se relaciona los resultados y logros obtenidos.

Conclusiones: Se presenta una síntesis de aspectos prioritarios, acciones realizadas y propuestas de actuación. Se la debe formular de manera explícita de fácil comprensión para sus lectores.

- **Informe Aspectos Relevantes:**

Este informe indica los aspectos relevantes relacionados con el cumplimiento total del proceso de Auditoría, presentación de las observaciones relevantes, si se reprograma una Auditoría, las horas por hombre reales que se utilizó, los fundamentos de las observaciones así como sus causas y efectos, explicación de las consecuencias que pueden suscitar de acuerdo a las observaciones presentadas, para que esta información se pueda analizar y evaluar.

4.2.2.6. Indicadores de Gestión

Un indicador es la relación numérica entre dos o más variables, es un instrumento de medida que se utiliza para evaluar el desempeño, resultados o éxito de una organización. Todo lo que se puede medir se puede mejorar por lo que los indicadores son necesarios para controlar, gestionar y mejorar, además constituyen un referente para la toma de decisiones.

Un indicador de gestión es una herramienta de control, expresada de manera cuantitativa sobre el comportamiento y desempeño de un proceso, es decir, es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.

A continuación se presentan los siguientes indicadores de gestión:

✓ **Indicadores de Eficacia:**

Un indicador de eficacia ayudar a medir, en que capacidad se están cumpliendo los objetivos y metas planteadas con los recursos disponibles en un período determinado en relación al presupuesto asignado, a continuación se mencionan los siguientes indicadores de eficacia:

<i>Eficacia Programática</i> = (Metas alcanzadas) / (Metas programadas)
--

<i>Eficacia Presupuestal</i> = (Presupuesto ejercido) / (Presupuesto asignado)

✓ **Indicadores de Eficiencia:**

Este indicador ayuda a medir la relación entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos, es decir, en qué manera se optimiza los recursos para alcanzar las metas establecidas, a continuación los siguientes indicadores de eficiencia:

<i>Eficiencia</i> = (Eficacia programática) / (Eficacia presupuestal)
--

✓ **Indicadores de Productividad:**

Un indicador de productividad ayuda a medir el rendimiento de uno o más trabajadores en la consecución de metas o ejecución de tareas encomendadas, a continuación los siguientes indicadores de productividad:

$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades obtenidas como producto final}}{\text{Trabajadores que intervinieron}}$
--

✓ **Indicadores de Impacto:**

A continuación se detallarán los siguientes indicadores que permitirán medir las diferentes áreas que pueda tener una organización:

Tabla 11

INDICADORES DE GESTIÓN

Planeación
$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
$= \frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$
$= \frac{\text{Empleados de base}}{\text{Total de empleados}}$
$= \frac{\text{Empleados de confianza}}{\text{Total de empleados}}$

$= \text{(Empleados de honorarios)} / \text{(Total de empleados)}$ $= \text{(Empleados temporales)} / \text{(Total de empleados)}$
<p>Objetivos = (Objetivos alcanzados) / (Objetivos definidos)</p> $= \text{(Objetivos estratégicos alcanzados)} / \text{(Objetivos definidos)}$
<p>Metas = (Metas alcanzadas) / (Metas establecidas)</p>
<p>Estrategias = (Estrategias implantadas) / (Total de estrategias)</p>
<p>Políticas = (Políticas aplicadas) / (Políticas establecidas)</p>
<p>Procedimientos = (Procedimientos aplicados) / (Procedimientos establecidos)</p>
<p>Horizonte = (Acciones realizadas) / (Acciones planeadas)</p>
Organización
<p>Estructura Organizacional = (Áreas sustantivas) / (Total de áreas)</p> $= \text{(Unidades asesoras)} / \text{(Total de unidades)}$
<p>División y distribución de funciones = (Empleados) / (Número de áreas)</p> $= \text{(Tareas realizadas)} / \text{(Empleados)}$
<p>Recursos Humanos = (Análisis de puestos) / (Total de personal)</p> $= \text{(Personal reclutado)} / \text{(Personal contratado)}$ $= \text{(Personal nivel directivo)} / \text{(Total de personal)}$
Dirección
<p>Liderazgo = (Estilos de liderazgo empleados) / (Estilos propuestos)</p>
<p>Comunicación = (Canales de comunicación utilizados) / (Canales de comunicación establecidos)</p> $= \text{(Canales de comunicación)} / \text{(Total de áreas)}$

Motivación = (Incentivos) / (Proyectos)
Grupos y Equipos de Trabajo = (Total de personal) / (Grupos de trabajo)
Información y Tecnología = (Sistemas de información aceptados) / (Sistemas de información propuestos)
Control
Naturaleza = (Controles preventivos) / (Total de controles)
Sistemas = (Controles burocráticos) / (Total de controles)
Niveles = (Controles Estratégicos) / (Total de controles)
Proceso = (Normas aprobadas) / (Normas propuestas)
Herramientas = (Controles presupuestales) / (Total de controles)
Calidad = (Total de personal) / (Círculos de calidad)
Áreas Específicas
Adquisiciones = (Solicitud de compras autorizadas) / (Solicitud de compras emitidas)
Proveedores = (Número de proveedores aprobados) / (Total de proveedores)
Personal Capacitado = (Número de empleados capacitados) / (Total empleados)
Facturas Cobradas = (Total de facturas cobradas) / (Total de facturas emitidas)
Declaraciones Realizadas = (Declaraciones sustitutivas) / (Declaraciones realizadas)
Depósitos Realizados = (Depósitos realizados) / (Cheques recibidos)

Fuente: Libro Auditoría Administrativa, Autor: Benjamín Franklin.
Elaborado por: María José Pulla A.

4.2.3. Comunicación de Resultados

Por medio esta fase se permitirá que los directivos conozcan los resultados obtenidos en el desarrollo de la Auditoría conjuntamente con las recomendaciones en función de mejorar y fortalecer los sistemas de control.

La comunicación se lo realiza para dejar constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados en los términos previstos por la ley y normas profesionales sobre la materia.

Una comunicación de resultados se la lleva a cabo de la siguiente manera:

- Se elabora un programa para comunicar los resultados.
- Se elabora el borrador del informe de los resultados obtenidos a terminar el trabajo de Auditoría, este borrador deberá incluir los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- El jefe de equipo de Auditoría convoca a la lectura final del informe a través de una notificación escrita por lo menos con 48 horas de anticipación, en la cual se indica el lugar, día y hora, la cual estará dirigida por el jefe de equipo de Auditoría.

- Deberán asistir a la comunicación de resultados la máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado, los servidores o ex-servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen, el máximo directivo de la unidad de Auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la Auditoría, el jefe de equipo de la Auditoría, el auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere; y, los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.
- Se elabora un Acta de Conferencia Final por el jefe de equipo de Auditoría en la que se presenta toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes, como constancia de esta actividad.
- Una vez que se reviso el borrador, se procede a realizar el informe de Auditoría, el cual debe ser preparado y presentado de manera comprensible a los usuarios además que contribuya a que se apliquen las recomendaciones emitidas.

4.2.4. Evaluación Continua

El seguimiento es una fase posterior a la finalización de la Auditoría, una vez que se han informado las recomendaciones a la empresa auditada es necesario generar una guía de trabajo para la implantación de las mismas y

el respectivo seguimiento cuyo objetivo es el de verificar que la entidad auditada haya cumplido con la implementación de las recomendaciones de acuerdo con los plazos acordados, y, que haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía a raíz de esa implementación.

El proceso de seguimiento permite conocer al auditor hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas a través de los informes.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR S.A. CITPESA.”

En el presente capítulo se desarrollará la Auditoría de Gestión a la Compañía CITPESA S.A., utilizando la metodología planteada en el capítulo anterior, donde utilizando indicadores de gestión se establecerá la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos y financieros.

5.1. Planificación de la Auditoría

En esta fase de la Auditoría de Gestión a la Compañía CITPESA S.A. se la llevara en dos partes, la planificación preliminar y la planificación específica, manteniendo en cada una de estas etapas sus documentos de soporte o papeles de trabajo como respaldo con su respectiva referencia cruzada.

5.1.1. Planificación Preliminar

En esta etapa se solicita la información necesaria de la Compañía, para que el auditor pueda conocer el giro del negocio, junto con las demás actividades relacionadas a esta, siendo necesario la recopilación de elementos necesarios básicos que permitan determinar el riesgo inherente.

5.1.1.1. Programa de Auditoría Preliminar

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> </div> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Ref.:</p> <p>PP</p> <p>1/2</p> </div> </div>					
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar toda la información para un estudio previo sobre la Compañía. • Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados. 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
1	Realizar una visita previa a las instalaciones, con el fin de observar el desarrollo de las actividades propias del negocio.	PP.1	M.P	08-11-10	
2	Entrevistar a las autoridades de la Compañía.	PP.2	M.P	09-11-10	
3	Solicitar la manuales, instructivos y demás información sobre la base legal de la Compañía.	PP. 3	M.P	10-11-10	
4	Solicitar los organigramas: estructural, funcional y personal de la Compañía.	PP. 4	M.P	22-11-10	
5	Solicitar la planificación estratégica de la Compañía.	PP. 5	M.P	29-11-10	
6	Obtener información de los servicios que presta la Compañía.	PP.6	M.P	07-12-10	

 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PP 2/2 </div>					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
7	Realizar y aplicar un cuestionario tradicional para determinar el riesgo inherente.	PP.7	M.P.	20-12-10	
8	Determinar el riesgo inherente.	PP.8	M.P.	20-12-10	
9	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la Auditoría de Gestión.	PP.9	M.P.	23-12-10	
10	Elaborar el Plan General de de Auditoría.	PP.10	M.P.	03-01-10	
11	Recopilar la documentación e información sobre el contrato de la Auditoría.	PP.11	M.P.	04-01-10	
12	Recopilar la documentación de la aceptación de la Auditoría.	PP.12	M.P.	05-01-10	
13	Prepare los papeles de trabajo que considere convenientes.				
ELABORADO POR: María José Pulla A.			FECHA: 03 de Enero del 2011		
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano			FECHA: 03 de Enero del 2011		

5.1.1.2. Conocimiento Preliminar

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>VISITA A LAS INSTALACIONES</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP. 1</p> <p>1/2</p>
<p>Fecha: 08 de Noviembre del 2010</p>		
<p>Ubicación o Domicilio de la Compañía: Sector Chillogallo, entre Andrés Pérez y Pasaje S42L.</p> <p>Se realizó un recorrido por las instalaciones de la Compañía CITPESA S.A., en donde se encontró que las actividades se realizan en tres oficinas (espacio físico).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Presidente de la Compañía posee una oficina, la misma que se encuentra equipada con: una mesa de escritorio, silla, computadora portátil, materiales y suministros de oficina. • El Gerente General hace uso de otra oficina, la misma que se encuentra equipada con: una mesa de escritorio, silla, computadora portátil, impresora, materiales y suministros de oficina. • El Administrador de la Compañía hace uso de la tercera oficina, la misma que se encuentra equipada con: una mesa de escritorio, una silla, una computadora portátil propiedad del Administrador, materiales y suministros de oficina. 		



Ref.:
PP. 1
 2/2

- En la tercera oficina, se comparte un espacio físico para archivar toda la información y documentos contables de la Compañía, en donde ejecuta las labores el Contador.
- A la entrada de las oficinas se encuentra una Secretaria de la Compañía, la misma que para el desarrollo de sus actividades posee un escritorio, una silla, una computadora y un teléfono.
- Existe un área específica junto a las oficinas para realizar reuniones de socios, la misma que cuenta con un una mesa general y sillas.
- El horario de atención es de lunes a viernes de 8:00 a 14:00 horas, para citas con el Gerente y Presidente, se realiza una previa cita con la secretaria.

Φ

Φ: Observación de las instalaciones

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 08 de Noviembre del 2010

REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano

FECHA: 09 de Noviembre del 2010



“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ENTREVISTA – GERENTE GENERAL

Ref.:

PP. 2

1/2

Nombre del entrevistado: Sr. Germán Parra.

Cargo: Gerente de la Compañía CITPESA S.A.

Entrevistador: Ing. María José Pulla.

Día previsto: 09 de Noviembre del 2010.

Hora solicitada: 11:30 am.

Lugar: Instalaciones de la Compañía.

• **¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la empresa?**

Es una empresa que luego de una mala administración en años anteriores presento una crisis en el año 2008 – 2009 más o menos, pero en esta nueva administración se ha tratado de sobrellevar la situación, siendo hoy en día la Compañía una entidad que posee muchas expectativas y propuestas de superación, que en todo momento se busca mejorar el servicio con la búsqueda permanente de nuevos clientes satisfechos.

• **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que encuentra en la empresa?**

Se podría decir que una de las mayores fortalezas que posee la Compañía es el convenio establecido con SUPERMAXI, ya que eso nos permite tener seguridad con la obtención del trabajo y la tecnología de comunicación que se ha implementado conjuntamente, aunque cabe destacar que también una fortaleza es el recurso humano, nuestros socios, que son los que cada día luchan y luchamos por mejorar la situación de la Compañía. Y como debilidades de la Compañía se tiene la falta de un plan estratégico que guíe a la Compañía y permita una proyección a futuro.



Ref.:
PP. 2
 2/2

• **¿Cree usted que dentro de los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía, existe algún factor crítico a considerar?**

Uno de los factores críticos que considero que se debe resaltar primero es la falta de un organigrama que especifique las diferentes áreas que debe mantener la Compañía, seguido de esto sería la falta de un manual de procesos, en donde se especifique paso a paso las actividades a ser desarrolladas y estas sean de fácil comprensión por cualquier persona.

• **¿Cuáles serían sus razones de interés para realizar una Auditoría?**

Una de las razones más fuertes sería conocer las debilidades que posee la Compañía en el desarrollo de las actividades, entonces la Auditoría nos ayudaría a detectar estas debilidades y con la aplicación de las recomendaciones emitidas en la Auditoría, ayudaría a establecer una mejor administración de los recursos.

ELABORADO POR: María José Pulla A.

FECHA: 09 de noviembre del 2010

REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano

FECHA: 10 de noviembre del 2010

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>BASE LEGAL</p>	<p>Ref.: PP. 3 1/1</p>
<p>Fecha: 10 de Noviembre del 2010</p>		
<p>La Compañía CITPESA S.A., no posee una normativa interna, políticas, manuales o reglamentos internos que rijan las actividades de la misma, pero posee los siguientes documentos:</p> <p>Base Legal Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escritura de Constitución ✓ Resoluciones de Reuniones Extraordinarias. <p>Para el desarrollo de sus actividades, la Compañía emplea una base legal externa, la misma que se detalla a continuación:</p> <p>Base Legal Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley de Compañías. ✓ Ley de Transito y Transporte Terrestre. ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación. ✓ Ley de Seguridad Social. ✓ Código Tributario. ✓ Código de Trabajo. ✓ Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención en la Fuente. <p>Tomando en consideración los siguientes Organismos Superiores de Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Superintendencia de Compañías. ✓ Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. ✓ Organismo Controlador y Regulador de Tributos ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) ✓ Ministerio de Relaciones Laborales. 		
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>	<p>FECHA: 08 de Noviembre del 2010</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano</p>	<p>FECHA: 09 de Noviembre del 2010</p>	

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ORGANIGRAMAS</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP. 4</p> <p>1/4</p>
<p>Fecha: 22 de Noviembre del 2010</p>		
<p>La Compañía CITPESA S.A., posee una estructura organizacional inadecuada, que no cumple con las necesidades de la Compañía, ya que no mantiene ningún departamento o área definida, teniendo limitaciones para el desempeño de las actividades, con áreas de importancia para el desarrollo estructural y organizacional, además de una falta de especificación de las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de los diferentes puestos de trabajo.</p> <p>El organigrama establecido es de tipo vertical, que muestra desde la parte superior al centro el nivel jerárquico más alto dentro de la Compañía y a lo largo a nivel horizontal se presentan las diferentes áreas, permitiendo visualizar las diferentes relaciones, canales de autoridad y a cada uno de los cargos de manera gráfica.</p> <p>La Compañía al carecer de una estructura organizacional que permita visualizar sus diferentes áreas, se ha propuesto los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama Estructural. • Organigrama Funcional. • Organigrama de Personal. 		
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>	<p>FECHA: 08 de Noviembre del 2010</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano</p>	<p>FECHA: 09 de Noviembre del 2010</p>	



“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

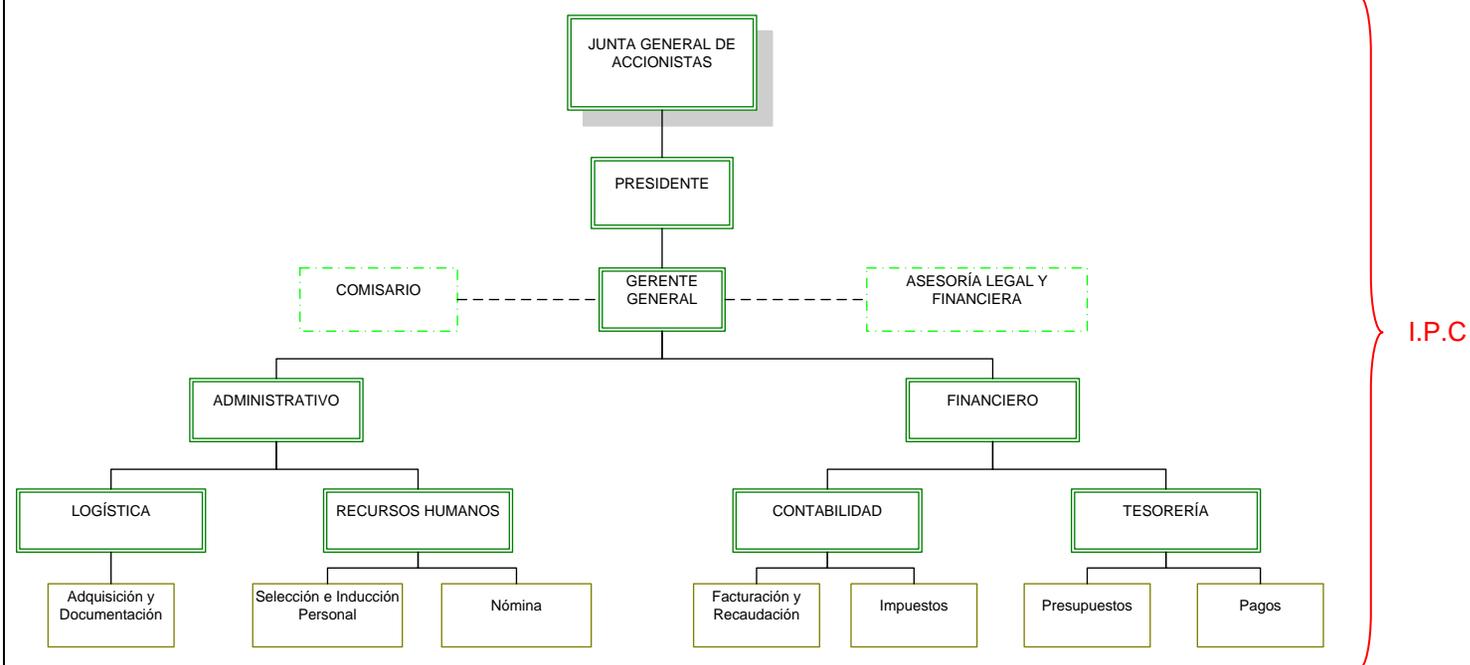
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

Ref.:

PP. 4

2/4

Fecha: 22 de Noviembre del 2010



I.P.C.: Información Proporcionada por el Cliente

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 22 de Noviembre del 2010

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 22 de Noviembre del 2010



“Compañía CITPESA S.A. “

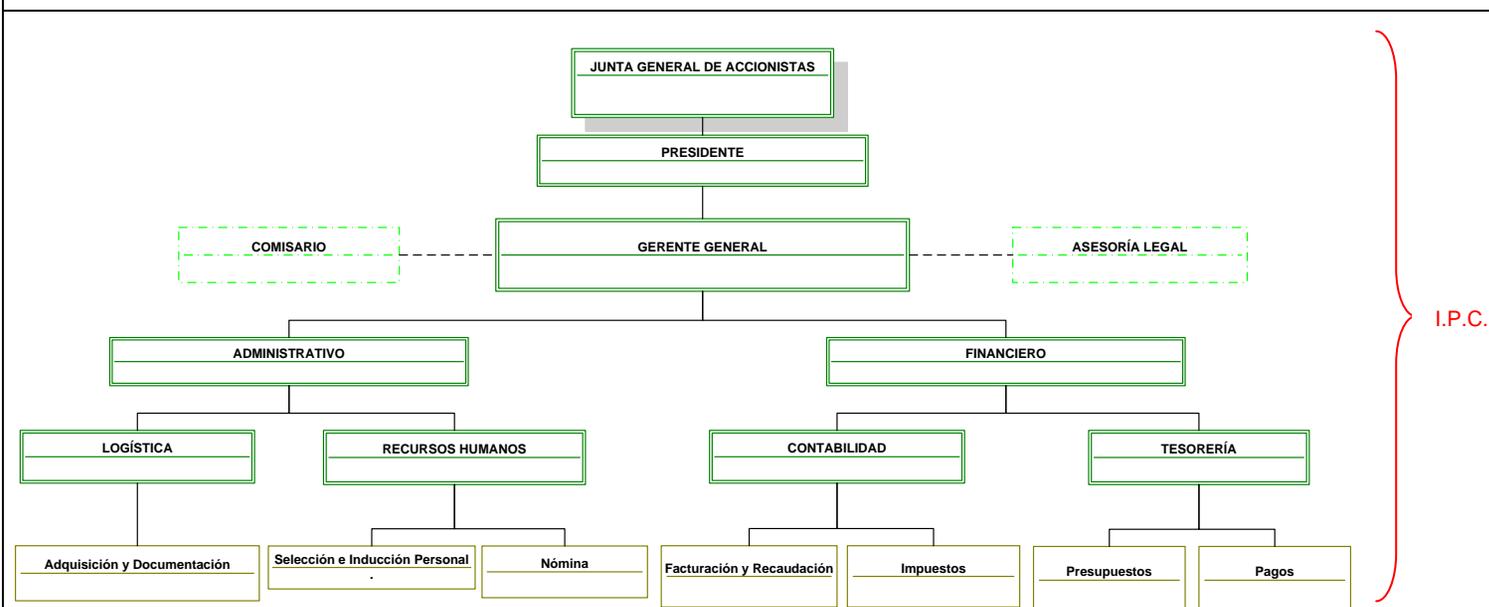
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

Ref.:
PP. 4
3/4

Fecha: 22 de Noviembre del 2010



I.P.C.: Información Proporcionada por el Cliente

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 22 de Noviembre del 2010

REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano

FECHA: 22 de Noviembre del 2010



“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

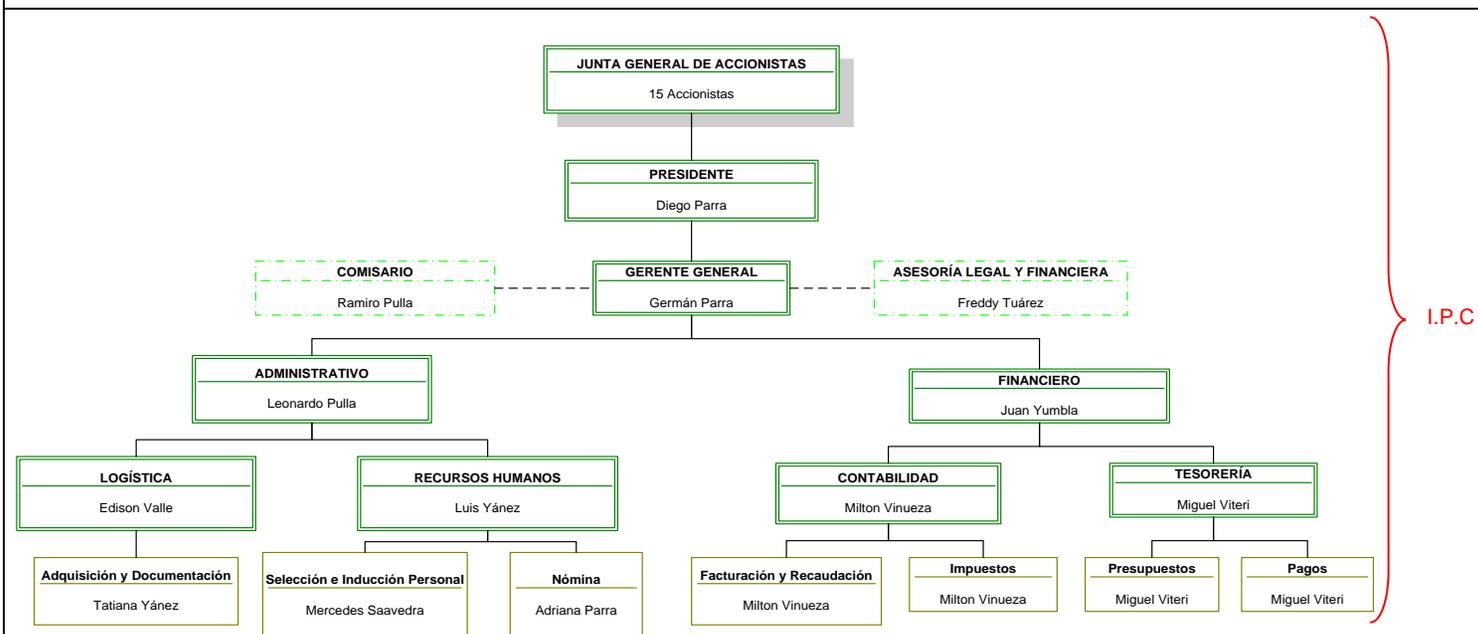
ORGANIGRAMA DE PERSONAL PROPUESTO

Ref.:

PP. 4

4/4

Fecha: 22 de Noviembre del 2010



I.P.C.: Información Proporcionada por el Cliente

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 22 de Noviembre del 2010

REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano

FECHA: 22 de Noviembre del 2010

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP. 5</p> <p>1/1</p>
<p>Fecha: 29 de Noviembre del 2010</p>		
<p>La Compañía CITPESA S.A., no posee una planificación estratégica en la cual se pueda basar o mantener lineamientos hacia una proyección futura, por lo que dentro del desarrollo de la presente tesis se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión: Somos una compañía ecuatoriana, que ofrecemos el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, responsables con nuestros clientes brindando seguridad y confianza al momento de transportar sus bienes, respetuosos con las relaciones interpersonales con los clientes, logrando relaciones a largo plazo con servicios de calidad. Aportamos a la sociedad con empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo contribuyendo con la sociedad y el desarrollo de la economía del país. • Visión: En el año 2015 seremos una compañía que se marque por una alta diferenciación en sus servicios con una amplia participación en el mercado nacional e internacional buscando siempre la fidelidad de nuestros clientes por medio de la calidad y de sistemas de gestión de relaciones entre compañía y cliente, siempre manteniendo el respeto a las normas y exigencias que se dan dentro de nuestro marco institucional. 		
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>	<p>FECHA: 29 de Noviembre del 2010</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano</p>	<p>FECHA: 29 de Noviembre del 2010</p>	

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CÉDULA NARRATIVA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP. 6</p> <p>1/1</p>
<p>Fecha: 08 de Noviembre del 2010</p>		
<p>SERVICIOS QUE PRESTA LA COMPAÑÍA</p> <p>La Compañía CITPESA S.A., presta el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, llevando la mercadería de su cliente Supermercados La Favorita a los diferentes locales en las provincias del país, como viajes internos a los locales de la ciudad de Quito.</p> <p>Supermercados La Favorita designa a cada una de las unidades de la Compañía CITPESA S.A., el viaje a provincia, en donde la unidad es despachada desde la bodega del cliente ubicada en la Av. General Enríquez Vía Cotogchoa, pasa los controles de seguridad en las garitas de la bodega de SUPERMAXI, le colocan el sello y le entrega al chofer de la unidad la guía de remisión. En el local de destino los guardias proceden a verificar el sello de seguridad y dan la orden para el desembarque, una vez que termine el desembarque se procede a colocar el sello, se sella la guía de remisión y se colocan las novedades existentes, se notifica la salida de la unidad del local.</p>		
<p>IPC : Información Proporcionada por el Cliente</p>		
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>	<p>FECHA: 08 de Noviembre del 2010</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano</p>	<p>FECHA: 09 de Noviembre del 2010</p>	

I.P.C

5.1.1.3. Medición del Riesgo Preliminar

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		N/A	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
1.	¿Posee la Compañía una planificación estratégica?			X	10	0	
2.	¿Existe una estructura organizacional definida acorde a los requerimientos de la Compañía?		X		10	10	El Organigrama se presenta de manera no oficial.
3.	¿La Compañía cuenta con políticas, manuales e instructivos para el cumplimiento de sus objetivos?			X	10	0	
4.	¿Existen funciones definidas para cada uno de los cargos de la Compañía?			X	10	0	
5.	¿Cuenta la Compañía con flujogramas que permitan visualizar los procesos de cada área?			X	10	0	
6.	¿Existen canales de comunicación a todos los niveles de la Compañía?		X		10	10	
7.	¿Se hace uso de indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos?			X	10	0	
8.	¿Se cumple con la normativa legal vigente en el país?		X		10	10	
9.	¿Existe un código de ética interno para la Compañía?			X	10	0	
10.	¿Posee sistemas de seguridad y comunicación en las unidades de la Compañía?		X		10	10	
TOTAL:					100	40	
ELABORADO POR: María José Pulla					FECHA: 20 de Noviembre del 2010		
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano					FECHA: 21 de Noviembre del 2010		



“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

CUESTIONARIO TRADICIONAL – RIESGO INHERENTE

Ref.:

PP. 7

1/1

Fecha: 20 de Diciembre del 2010

Responsable: Dr. Freddy Tuárez.

Función: Administrador

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>RIESGO INHERENTE - CUESTIONARIO</p>	<p>Ref.: PP. 8 1/2</p>																									
<p>Fecha: 20 de Diciembre del 2010</p>																											
<p><u>CALIFICACIÓN DEL RIESGO</u></p> <p>✓ Nivel de Confianza:</p> $NC = \frac{CT \times 100}{PT} \qquad NC = \frac{40 \times 100}{100}$ <p style="text-align: center;">NC= 40%</p> <p>✓ Nivel de Riesgo:</p> $RI = 100 - NC$ $RI = 100 - 40 = 60\%$																											
<p><u>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS (Técnica de la Colorimetría)</u></p>																											
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>RANGO</th> <th>CONFIANZA</th> <th>RIESGO</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15% - 50%</td> <td>Bajo</td> <td>Alto</td> <td>Rojo</td> </tr> <tr> <td>51% - 59%</td> <td>Moderado Bajo</td> <td>Moderado Alto</td> <td>Naranja</td> </tr> <tr> <td>60% - 66%</td> <td>Moderado</td> <td>Moderado</td> <td>Amarillo</td> </tr> <tr> <td>67% - 75%</td> <td>Moderada Alto</td> <td>Moderado Bajo</td> <td>Verde</td> </tr> <tr> <td>76% - 95%</td> <td>Alto</td> <td>Bajo</td> <td>Azul</td> </tr> </tbody> </table>	RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR	15% - 50%	Bajo	Alto	Rojo	51% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja	60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo	67% - 75%	Moderada Alto	Moderado Bajo	Verde	76% - 95%	Alto	Bajo	Azul			
RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR																								
15% - 50%	Bajo	Alto	Rojo																								
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja																								
60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo																								
67% - 75%	Moderada Alto	Moderado Bajo	Verde																								
76% - 95%	Alto	Bajo	Azul																								
<p>El resultado del cuestionario indica un 40% de confiabilidad en el desarrollo de las actividades propias del negocio de la Compañía CITPESA S.A., el riesgo inherente es alto, ya que asciende a 60% y nos encontramos en el color rojo de esta medición del riesgo.</p>																											
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>		<p>FECHA: 20 de Noviembre del 2010</p>																									
<p>REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano</p>		<p>FECHA: 21 de Noviembre del 2010</p>																									



“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

RIESGO INHERENTE – MATRIZ DEL RIESGO

Ref.:

PP. 8
2/2

Fecha: 20 de Diciembre del 2010

MATRIZ DEL RIESGO

ESCALA DEL RIESGO INHERENTE		
ALTO	ALTO	99,99
	MODERADO	88,88
	BAJO	77,77
MODERADO	ALTO	66,66
	MODERADO	55,55
	BAJO	44,44
BAJO	ALTO	33,33
	MODERADO	22,22
	BAJO	11,11

COMPONENTES:

COMPONENTES	CALIF. SUBJETIVA	CALIF. POR ORDEN DE IMPORTANCIA	FACTOR DE PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL
Planificación Estratégica	77,77	5	0,38	30
Estructura Organizacional	44,44	3	0,23	10
Manual de Procesos	55,55	4	0,31	17
Indicadores de Gestión	33,33	1	0,08	3
		13	1,00	60

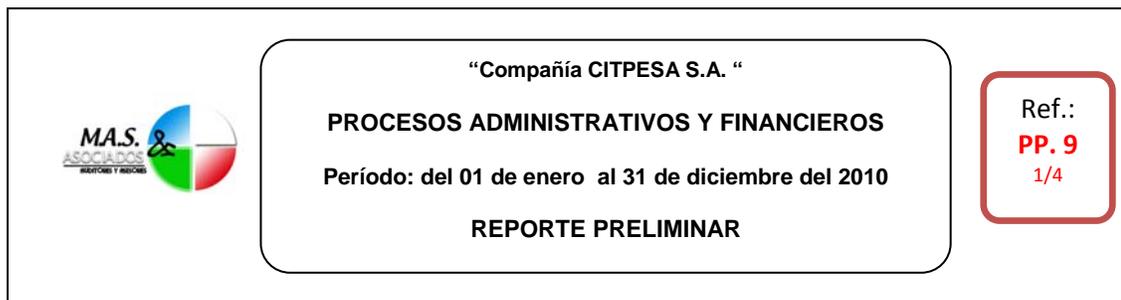
En base a la Planificación Preliminar tomando en consideración los componentes antes mencionados y la Matriz de Riesgos, se ha obtenido un Riesgo Inherente alto del 60%, tomando en consideración la Matriz del Riesgo con los componentes considerados para la Compañía CITPESA S.A.

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 20 de Noviembre del 2010

REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano

FECHA: 21 de Noviembre del 2010



Quito, 23 de Diciembre del 2010.

Doctor.

Freddy Tuárez.

Administrador de la Compañía.

Presente.-

De mi consideración:

Hemos realizado la visita previa a la Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador S.A. CITPESA, analizando los procesos administrativos y financieros con el objetivo de determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se desarrolla las actividades de la Compañía, obteniendo los siguientes resultados preliminares:

✓ **No existe una Planificación Estratégica:**

La Compañía durante el tiempo en el que ha venido desarrollando sus actividades, no ha diseñado un direccionamiento estratégico que le permita tener una guía para proyectarse al futuro mediante el planteamiento de estrategias, como tampoco se ha planteado objetivos a seguir en donde el personal y demás miembros de la Compañía se sientan comprometidos,



Ref.:
PP. 9
2/4

logrando con esto que no se enfoque las actividades que se realiza a mejorar el desempeño de los procesos.

✓ **Inadecuada Estructura Organizacional:**

La Compañía cuenta con un organigrama estructural limitado, en donde se establece solo a los directivos de la organización, sin mantener ningún departamento o área definida, teniendo con esto limitaciones para el desempeño de las actividades de la Compañía con áreas de importancia para el desarrollo estructural y organizacional, además de una falta de especificación de las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de los diferentes puestos de trabajo.

✓ **Inexistencia de Manuales:**

La Compañía no cuenta con manuales que especifiquen las actividades y cómo estas se deben llevar a cado dentro de cada uno de los procesos, de esta manera tampoco se establecen los lineamientos para dar seguimiento a las tareas que realiza el personal. Además la Compañía tampoco posee un código de ética interno que establezca los valores y principios con los que la organización se maneja, como tampoco posee lineamientos sobre las prácticas éticas que se deben llevar a cabo en el desarrollo de las actividades laborales y profesionales.



Ref.:
PP. 9
3/4

✓ **Falta de Aplicación de Indicadores de Gestión:**

En el desarrollo de las actividades tanto de los procesos administrativos como financieros no se hace uso de indicadores de gestión para la verificación de la eficiencia, eficacia y economía en cada uno de los procesos, logrando con esto, que la Compañía no establezca una adecuada gestión con los recursos y el cumplimiento de objetivos que promuevan el desempeño organizacional.

A continuación, tras una evaluación preliminar de la Compañía, se procederá a emitir las siguientes recomendaciones preliminares:

RECOMENDACIONES:

Presidente:

- ✓ Es necesario la contratación de un profesional, quien sea el encargado de elaborar el plan estratégico para la Compañía, que permitirá mejorar la situación organizacional, para establecer parámetros de proyección a situaciones futuras.
- ✓ Se efectuó cambios estructurales en la organización misma de la Compañía, estableciendo áreas y departamentos definidos con el fin de mejorar las bases organizacionales acorde a las necesidades de la Compañía.



Ref.:
PP. 9
4/4

Gerente General:

- ✓ Que se elabore un manual de procedimientos que facilite al personal el conocimiento y desempeño de las actividades que se establecen en cada proceso, siendo este manual un documento de conocimiento obligatorio al personal para el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Hacer uso de indicadores de gestión para medir el desempeño del recurso humano, como la optimización de los demás recursos de la Compañía, con el fin de mantener una gestión optimiza y oportuna del manejo de recursos en cada una de las actividades que se realizan.

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

María José Pulla A.

Auditor Jefe

M.A.S. & Asociados

AUDITORES Y ASESORES.

5.1.1.4. Plan General de Auditoría

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP. 10</p> <p>1/6</p>
<p>A) Motivos de Examen.</p>		
<p>La Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A., con el fin de determinar la eficiencia y eficacia de las Áreas de Logística, Recursos Humanos, Contabilidad y Tesorería. La Auditoría de Gestión se inició con la orden de trabajo según la carta de autorización por parte de la Gerencia de la Compañía, a la fecha 03 de Enero del 2011.</p>		
<p>B) Objetivos del Examen.</p>		
<p>Objetivo General:</p>		
<p>Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos y financieros a la Compañía CITPESA ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha con la finalidad de verificar el cumplimiento de responsabilidades, objetivos y control sobre los recursos con el fin de emitir recomendaciones y proponer mejoras en los procesos.</p>		
<p>Objetivos Específicos:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una evaluación de control interno de los procesos administrativos y financieros con el fin de detectar áreas críticas y oportunidades de mejoramiento continuo. ✓ Diseñar las pruebas de cumplimiento que se van aplicar durante el proceso de Auditoría a los procesos administrativos y financieros de la Compañía CITPESA S.A. ✓ Evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos materiales, humanos, financieros, administrativos y económicos con la aplicación de procedimientos de Auditoría y el desempeño de la Compañía con relación a sus objetivos. 		



Ref.:
PP. 10
2/6

- ✓ Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el proceso de la Auditoría a los procesos administrativos y financieros de la Compañía CITPESA S.A.
- ✓ Implementar las recomendaciones emitidas en el informe para mejorar el desempeño de la Compañía.

C) Alcance del Examen.

El examen cubrirá el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, tiempo comprendido como un período económico, según la legislación ecuatoriana.

D) Conocimiento de la Compañía.

“Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador S.A. CITPESA.”, es una Compañía que se dedica al transporte de carga pesada dentro y fuera del territorio nacional.

E) Objetivos de la Compañía.

Los objetivos de la empresa son los siguientes:

- ✓ Otorgar un servicio de calidad obteniendo la seguridad y confianza del cliente con un servicio oportuno y eficaz.
- ✓ Cumplir con las leyes, normas y reglamentos vigentes en el país como convenios internacionales para el transporte de carga, que aseguren la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- ✓ Brindar un servicio que satisfaga las necesidades de la sociedad y mantener un posicionamiento en el mercado con profesionales calificados.
- ✓ Establecer buenas relaciones con los clientes internos y externos, en donde se obtenga un beneficio mutuo.



Ref.:
PP. 10
3/6

F) Base Legal.

Los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A., se rigen a las siguientes disposiciones legales:

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Departamento Administrativo:

Área de Logística:

- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Tránsito y Transporte Terrestre.
- Ley de Compañías.

Área de Recursos Humanos:

- Ley de Seguridad Social.
- Código de Trabajo.

PROCESOS FINANCIEROS

Departamento Financiero:

Área de Contabilidad:

- Principios de Contabilidad.
- Normas Internacionales de Contabilidad.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retenciones en la Fuente.
- Ley de Compañías.

Área de Tesorería:

- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.



Ref.:
PP. 10
4/6

G) Objetivo de las Área de la Compañía.

Área de Logística: Obtener y actualizar de manera oportuna la documentación y los servicios requeridos para cada una de las áreas, aprovechando los recursos que posee la Compañía.

Área de Recursos Humanos: Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia de la dirección, con una capacitación continua del recurso humano y resolviendo los problemas de manera oportuna.

Área de Contabilidad: Verificar y cumplir que los registros, balances y demás información financiera cumplan con los principios y normas establecidas de manera internacional y con lo establecido por la Superintendencia de Compañías.

Área de Tesorería: Soportar la gestión de operaciones y recursos financieros, como el de determinar la disponibilidad de los fondos para sustentar los gastos de la Compañía y obtener información económica del país y realizar análisis de la situación en la que se encuentra la misma con relación a la situación del país.

H) Técnicas y Procedimientos a Aplicarse en el Transcurso del Examen.

Los procedimientos que se aplicarán al presente examen serán los siguientes: pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas.

Para el cumplimiento de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizarán las siguientes técnicas:

- ✓ Verificación Verbal: Indagación.
- ✓ Verificación Escrita: Análisis.
Confirmación con terceros.
Encuestas.
- ✓ Verificación Ocular : Comparación.
Observación.
Rastreo.
- ✓ Verificación Física: Inspección.



Ref.:
PP. 10
5/6

I) Distribución del Trabajo y Tiempos Estimados:

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A., se ha estimado en 160 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

FASES	HORAS	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		
Conocimiento preliminar	8	M.P
Programa	8	M.P
EJECUCIÓN DEL TRABAJO		
Evaluación del Sistema de Control Interno	16	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición de Riesgos	8	
Aplicación de Procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen	108	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	12	M.P
TOTAL	160	

J) Recursos a Utilizarse.

✓ Recursos Humanos:

La Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A., se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

Función	Nombre	Siglas
1 Auditor Jefe de Equipo.	María José Pulla.	(M.P)
1 Auditor Operativo.	Alejandro Freire.	(A.F)
1 Asesor Técnico.	Sandra Almeida.	(S.A)



Ref.:
PP. 10
6/6

✓ **Recursos Materiales:**

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Papel A4.	Resma	2	USD 3,50	USD 7,00
Bolígrafos.	Unidades	6	USD 0,25	USD 1,50
Carpetas.	Unidades	6	USD 0,50	USD 3,00
Cartuchos de tinta (color y blanco/ negro)	Unidades	2	USD 45,00	USD 90,00
TOTAL:				USD 101,50

✓ **Equipos Necesarios:**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora	1
Impresora	1
Flash memory	3

✓ **Recursos Financieros:**

OBJETO	TOTAL
Transporte	USD 250,00
Honorarios	USD 2.800,00
TOTAL:	USD 3.050,00

APROBADO
“COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL
ECUADOR S.A. CITPESA”

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 03 de Enero del 2011

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 03 de Enero del 2011

5.1.1.5. Contrato de Auditoría

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CONTRATO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP. 11</p> <p>1/6</p>
---	--	--

Realizado en Quito 04 de enero del 2011.

En la ciudad de Quito, a los cuatro días del mes de enero del año dos mil once comparecen por una parte la Compañía “Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador S.A. CITPESA”., que en adelante se denominará "Cliente", representada por el Sr. Germán Parra en calidad de Gerente General; y por otra parte, “MAS & Asociados”, que en adelante se denominará "Auditor", representada por la Señorita María José Pulla en calidad de Jefe Auditor, convienen en celebrar el presente CONTRATO con las siguientes cláusulas:

PRIMERO: OBJETIVO DEL CONVENIO.

El objetivo del presente convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de Auditoría de Gestión al cliente, sujetándose a todas las disposiciones legales.

SEGUNDO: ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA

✓ **Aspectos Personales:**

El trabajo se desarrollará bajo la responsabilidad directa del Auditor.



Ref.:
PP. 11
2/6

✓ **Planificación:**

Comprenderá básicamente el análisis de la información de la Compañía y la evaluación del control interno de la misma.

✓ **Programa de Trabajo:**

El Auditor tomará en cuenta las características del Cliente entre ellas, la naturaleza de la Compañía, las políticas, leyes, reglamentos establecidas así como también el control vigente.

El cliente y el auditor convienen en desarrollar en forma conjunta un programa de trabajo en el que se determinen con precisión las actividades a realizar por cada una de las partes, los responsables de llevarlas a cabo y las fechas de realización.

TRECERO: SERVICIOS A PROPORCIONAR.

El Auditor cumplirá con los siguientes objetivos:

- a) Realizar una Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía.
- b) Recopilar la información suficiente para realizar la planificación preliminar y específica de los procesos administrativos y financieros de la Compañía CITPESA S.A.



Ref.:
PP. 11
3/6

- c) Realizar una evaluación de control interno de los procesos administrativos y financieros con el fin de detectar áreas críticas y oportunidades de mejoramiento continuo.
- d) Diseñar las pruebas de cumplimiento que se van aplicar durante el proceso de Auditoría a los procesos administrativos y financieros de la Compañía CITPESA S.A.
- e) Evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos materiales, humanos, financieros, administrativos y económicos con la aplicación de procedimientos de Auditoría y el desempeño de la Compañía con relación a sus objetivos.
- f) Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el proceso de la Auditoría a los procesos administrativos y financieros de la Compañía CITPESA S.A.
- g) Implementar las recomendaciones emitidas en el informe para mejorar el desempeño de la Compañía.

CUARTO: TIEMPO DE REALIZACIÓN.

Para la realización del examen el Auditor iniciará su trabajo a partir del 03 de enero del 2011 y entregará al Cliente el informe final de Auditoría el 24 de enero del 2011.

El informe incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de las áreas de análisis o estudio, además se adicionará toda la evidencia suficiente y competente con la cual sustentará el respectivo informe.

Se proporcionará el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos al control del Auditor.



Ref.:
PP. 11
4/6

QUINTO: PROPIEDAD DEL CLIENTE.

Es propiedad del Cliente todos los diagnósticos de Auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el Auditor, quien por su parte compensará debidamente por los servicios incluidos en su elaboración.

SEXTO: RESGUARDO DEL MATERIAL DE TRABAJO.

Los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas, y cualquier material relacionado con el trabajo del Auditor son salvaguardados por la organización auditada, es bajo responsabilidad del Cliente, el Auditor no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con estos materiales.

SÉPTIMO: CONFIDENCIALIDAD.

Se considera todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del Cliente, como confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el Auditor y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes.

El Auditor se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.



Ref.:
PP. 11
5/6

OCTAVO: RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR.

El Auditor tendrá cuidado debido en el manejo del trabajo del Cliente, y será responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional. La responsabilidad del Auditor respecto de lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

NOVENO: HONORARIOS.

El Cliente pagará al Auditor, la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas en este convenio. El Auditor deberá enviar un comunicado de lo que se adeuda al final de cada mes, y el Cliente hará los pagos dentro de los (5) días a partir de la fecha de facturación.

La tarifa mínima actual es de USD 3.300,00 por el trabajo de Auditoría más impuesto al valor agregado tarifa 12%.

DÉCIMO: PERÍODO DE EXAMEN.

El período del examen que establece el presente convenio es desde 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 y abarca todas las actividades que se realizaron en ese período en los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía.



Ref.:
PP. 11
6/6

DÉCIMO PRIMERO: RETRIBUCIÓN - CONDICIONES.

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones por parte del Cliente y el Auditor. Cualquier cambio de especificaciones por parte del Cliente resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del Auditor.

DÉCIMO SEGUNDO: NO INTERFERENCIA CON LOS AUDITORES.

El Cliente reconoce que todo el personal que colabora con el Auditor se integró a través de un proceso de selección costoso. Por lo tanto, el Cliente no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato.

CLAUSULA ARBITRAL: Las partes acuerdan que todo litigio, discrepancia, cuestión o reclamación resultantes de la ejecución o interpretación del presente convenio o relacionado con él, directa o indirectamente, se resolverá mediante las leyes vigentes establecidas en el país, obligándose ambas partes a aceptar y cumplir la decisión contenida en el mismo.

Auditor Jefe

MAS & Asociados
AUDITORES Y ASESORES.

Gerente General

CITPESA S.A.

5.1.1.6. Aceptación del Servicio de Auditoría

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CONVENIO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP. 12</p> <p>1/1</p>
---	--	--

Quito, 5 de Enero del 2011.

Srta.
María José Pulla Arévalo.
Jefe Auditor.
“M.A.S. & Asociados”.

Presente.-

De mi consideración:

Después de analizar detenidamente su propuesta de trabajo, la Junta General de Accionistas por decisión unánime ha decidido a ustedes M.A.S. & Asociados adjudicarles por el presente año la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Sin más por el momento esperando finiquitar los detalles del contrato de Auditoría me despido.

Atentamente,

Dr. Freddy Tuárez
Administrador
CITPESA S.A.

5.1.2. Planificación Específica

En la planificación específica, se evalúa el sistema de control interno de la Compañía de manera global, así como la respectiva evaluación cada una de las áreas que conforman los procesos administrativos y financieros.

En esta fase de la planificación se determina el riesgo de control, el mismo que permitirá definir al auditor si confía o no en el sistema de control, de ser así se aplicarán menos pruebas o caso contrario se aplicarán más pruebas adicionales sobre la base del nivel de confianza junto con el riesgo de control que permitirán determinar el alcance, naturaleza y profundidad de las pruebas de Auditoría.

5.1.2.1. Programa de Auditoría Específica

 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA</p> </div> <div style="border: 2px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; float: right; margin-top: 10px;"> <p>Ref.: PE 1/2</p> </div>					
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el sistema de control interno global de la Compañía. • Determinar el riesgo de control. 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
1	Elaborar un cuestionario de Control Interno basado en el COSO II de manera global a la Compañía.	PE.1	M.P	10-01-11	
2	Aplicar el cuestionario de Control Interno con los componentes del COSO II.	PE.2	M.P	11-01-11	
3	Elaborar Flujogramas para cada uno de los procesos existentes en la Compañía.	PE.3	M.P	11-01-11	



“Compañía CIPESA S.A. “

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA

Ref.:

PE

2/2

4	Determinar el riesgo de control.	PE. 4	M.P	11-01-11	
5	Realizar la medición de los riesgos.	PE. 5	M.P	11-01-11	
6	Realizar los Hallazgos de Auditoría.	HA.	M.P	11-01-11	
7	Elaborar Carta a la Gerencia o el Informe de Control Interno.	PE. 6	M.P	12-01-11	
ELABORADO POR: María José Pulla A.			FECHA: 10 de Enero del 2011.		
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano			FECHA: 10 de Enero del 2011.		

5.1.2.2. Evaluación del Control Interno

N°	PREGUNTAS	EVALUACIÓN				OBSERVACIONES
		SI	NO	POND.	CALIF.	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p>COSO II</p> </div> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> Ref.: PE. 1 PE. 2 1/4 </div> </div>						
<p>ENTREVISTADO: Dr. Freddy Tuárez. CARGO: Administrador. FECHA DE LA ENTREVISTA: 11 de Enero del 2011.</p>						
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Existe una estructura orgánica acorde a los requerimientos reales de la Compañía?		X	10	0	
2	¿La Compañía cuenta con un código de ética?		X	10	0	
3	¿Los líderes de la Compañía dan un ejemplo positivo de conducta de ética?	X		10	10	
4	¿La organización cuenta con políticas, manuales e instructivos para el cumplimiento de sus objetivos?		X	10	0	HA. 1
5	¿Existe una asignación de autoridades y responsabilidades en todos los niveles jerárquicos de la empresa?		X	10	0	
6	¿Existe un seguimiento del cumplimiento en la competencia en el trabajo por parte del empleador?	X		10	10	
7	¿Los líderes de la Organización son receptivos a todas las comunicaciones de sus socios?	X		10	10	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
8	¿Conoce sobre la misión y visión de la Compañía?		X	10	0	
9	¿Conoce los objetivos que persigue la Compañía?		X	10	0	
10	¿Conoce la planificación de la institución para la consecución de los objetivos?		X	10	0	

 <div style="float: right; border: 2px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PE. 1 PE. 2 2/4 </div>						
11	¿Aporta con conocimientos para la consecución de los objetivos?	X		10	10	
12	Se considera además de los factores internos (desarrollo empresarial, mejoramiento del servicio); factores externos como (alianzas estratégicas, inclusión de nuevos clientes y avances informática) en la elaboración de la Misión, Visión y Objetivos.		X	10	0	
13	¿Se evaluar los resultados de la empresa en base a la planificación, Misión, Visión y Objetivos planteados?		X	10	0	
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						
14	¿La empresa compara sus resultados con los resultados promedios del sector del transporte?	X		10	10	Lo realizan de manera verbal en la Juntas de Accionistas
15	¿La inestabilidad política del país interviene en el normal desenvolvimiento de la Compañía?	X		10	10	
16	¿Se realizan conferencias al personal y a los socios para conocer el estado actual de la Compañía?	X		10	10	
17	¿Cuenta la Compañía con diagramas de flujo que permitan observar el desarrollo de las actividades de la misma?		X	10	0	
18	¿Existen varias personas en el área financiera para el manejo de recursos de las cuentas bancarias?	X		10	10	
19	¿Se aceptan sugerencias por parte de los socios y personal de la Compañía?	X		10	10	
20	¿Se establecen evaluaciones periódicas a todas las áreas para conocer el cumplimiento de sus objetivos?		X	10	0	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
21	¿Los riesgos se los determina mediante la utilización de métodos estadísticos?		X	10	0	
22	¿Se manejan manuales para las actividades de cada uno de los procesos?		X	10	0	HA. 1
23	¿La distribución de tareas es adecuada provocando que no se acumule el trabajo?	X		10	10	
24	¿Se respetan los procesos para la ejecución de las tareas?	X		10	10	



Ref.:
PE. 1
PE. 2
3/4

25	¿Para el pago a proveedores se registran más de 2 firmas?	X		10	10	
26	¿Se lleva un control de los bienes de la Compañía?	X		10	10	
27	De entre los riesgos ¿se considera los riesgos informáticos dentro de la organización?		X	10	0	
RESPUESTA AL RIESGO						
28	¿Se corrige inmediatamente si se encuentra un error contable?	X		10	10	
29	Si se encuentra fallas en la ejecución de los procesos ¿se corrigen inmediatamente?		X	10	0	HA. 3
30	Si se encuentran daños en las unidades ¿se reparan inmediatamente?	X		10	10	
31	¿Está respaldada la información?	X		10	10	
32	Si se encuentra defectos en los bienes adquiridos ¿son devueltos a la distribuidora o proveedor de forma inmediata?	X		10	10	
33	En caso de que falte algún empleado ¿están todas las áreas cubiertas?		X	10	0	
34	¿Existe una correcta segregación de funciones?		X	10	0	
35	Si se tiene dudas en la ejecución de un proceso ¿tiene un respaldo correcto?		X	10	0	
36	¿Se realizan inventarios de los bienes de la Compañía periódicamente?	X		10	10	
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
37	¿Existe comunicación de mandos superiores?	X		10	10	
38	¿Se comparte la información sobre objetivos y metas?		X	10	0	
39	¿Existe información sobre los procesos que ejecuta la Compañía?		X	10	0	
40	¿Se comunican buenos y malos resultados?	X		10	10	
41	¿La información es oportuna?	X		10	10	
42	¿Existe información de soporte en procesos de ejecución?		X	10	0	



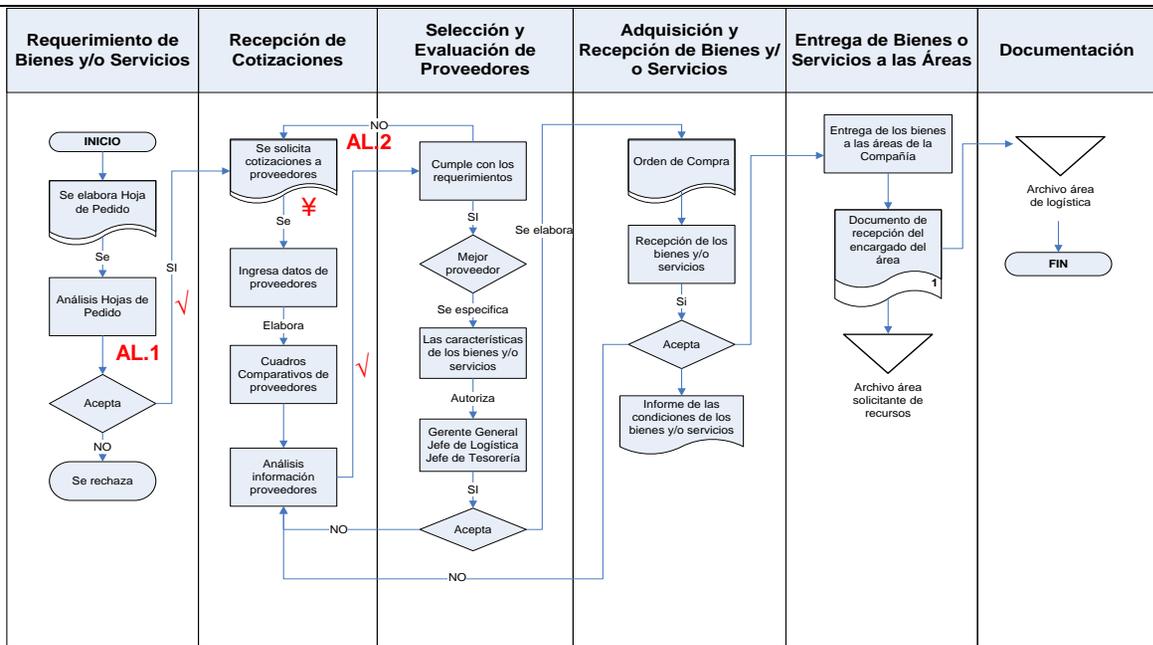
Ref.:
PE. 1
PE. 2
4/4

43	¿Se comparte información oportunamente?	X		10	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
44	¿Cada empleado tiene su función específica?		X	10	0	HA. 2
45	¿Se capacita permanentemente al personal?		X	10	0	HA. 4
46	¿Los repuestos y aditivos de las unidades que se adquiere están bajo un control de calidad?	X		10	10	
47	¿Cada transacción está respaldada?	X		10	10	
48	¿Se realiza un control periódico de a las cuentas bancarias de la Compañía?	X		10	10	
49	¿Existe una especificación de cargos o puestos de trabajo?		X	10	0	HA. 2
50	¿Se mantiene custodia sobre los activos fijos de la Compañía?	X		10	10	
51	¿Existe mantenimiento de las unidades?	X		10	10	
52	¿Se lleva inventario de los repuestos y aditivos?	X		10	10	
53	¿Se lleva un control sobre los procesos?		X	10	0	HA. 3
MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
54	¿Periódicamente son supervisados los empleados?		X	10	0	HA. 3
55	¿Se hace revisiones de cumplimiento de metas y objetivos?		X	10	0	
56	¿Cada proceso tiene supervisión específica?		X	10	0	HA. 3
57	¿Se realizan supervisiones a las cuentas de efectivo y sus equivalentes?	X		10	10	
58	¿Se controla y supervisa el correcto ambiente laboral?		X	10	0	
59	¿Se supervisa la información de entrada y salida oportunamente?	X		10	10	
60	¿Se supervisa la correcta capacitación del personal?		X	10	0	HA. 4
TOTAL :				600	320	
ELABORADO POR: María José Pulla A.				FECHA: 11 de Enero del 2011.		
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano				FECHA: 11 de Enero del 2011.		



“Compañía CITPESA S.A. “
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

Ref.:
PE.
1/4



I.P.C.

I.P.C.: Información Proporcionada por el Cliente

✖: Analizado

√: Verificado

AL.: Área de Logística

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 11 de Enero del 2011.

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 11 de Enero del 2011.



“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

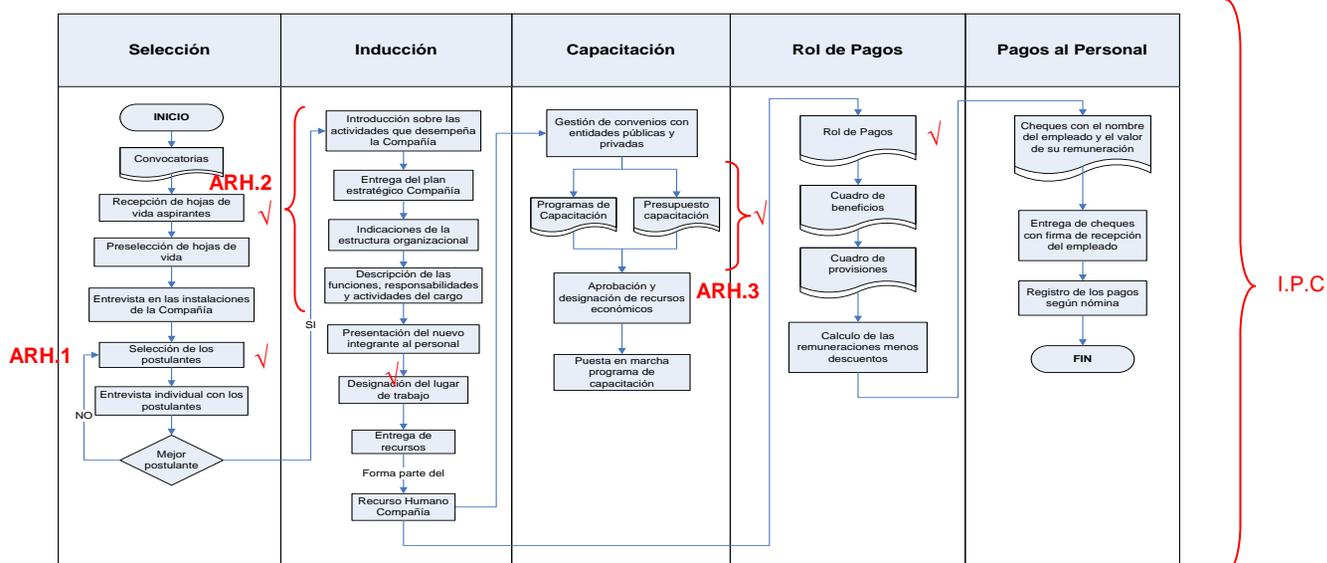
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL ÁREA DE RR. HH.

Ref.:

PE. 3

2/4



I.P.C.: Información Proporcionada por el Cliente

✓: Verificado

AL.: Área de RR.HH.

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 11 de Enero del 2011.

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 11 de Enero del 2011.



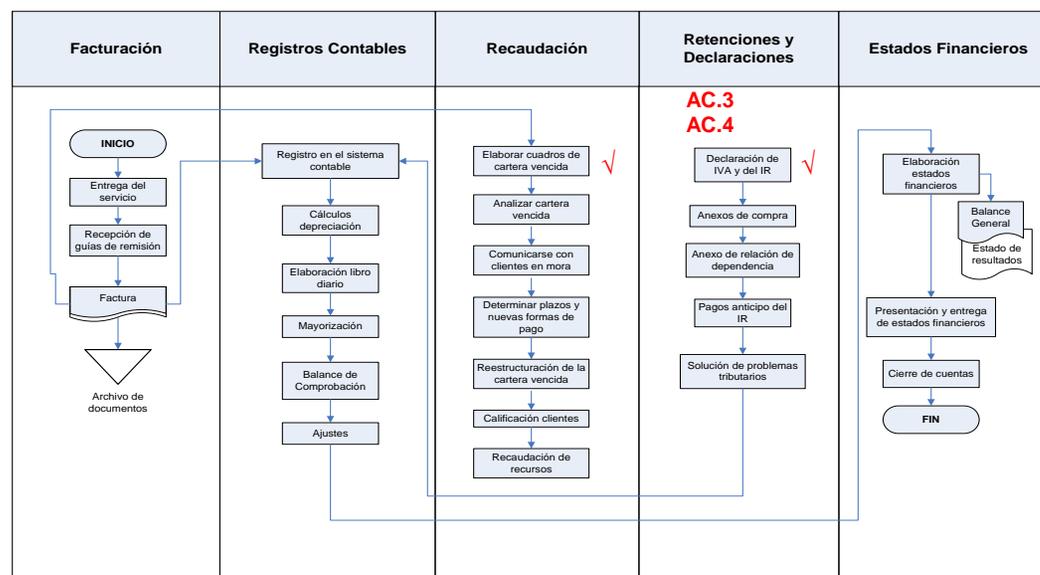
“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD

Ref.:
PE. 3
3/4



I.P.C.: Información Proporcionada por el Cliente

✓: Verificado

AL.: Área de Contabilidad.

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 11 de Enero del 2011.

REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano

FECHA: 11 de Enero del 2011.



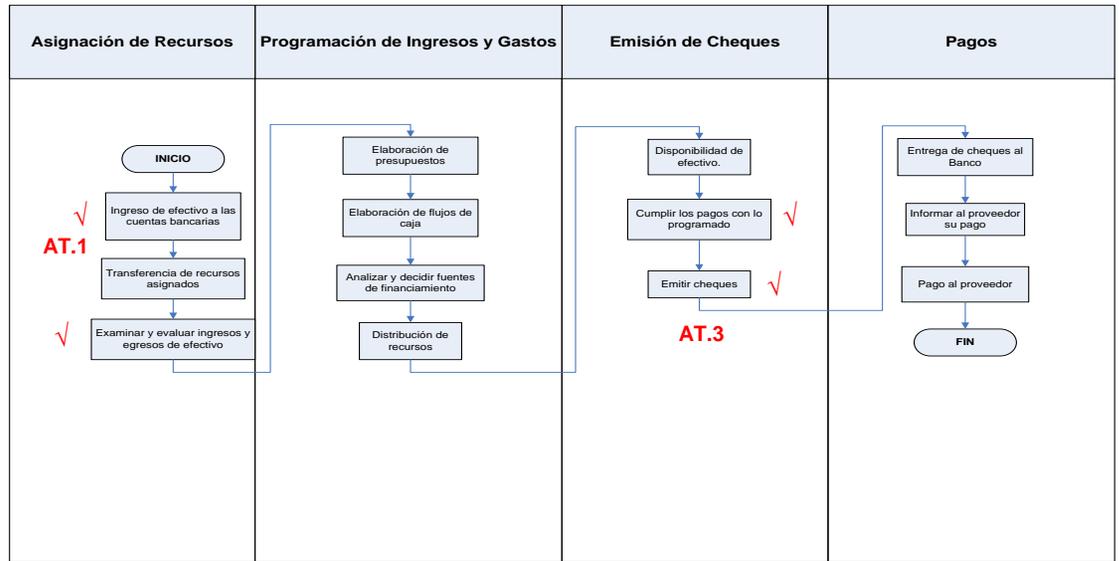
“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL ÁREA TESORERÍA

Ref.:
PE. 3
4/4



I.P.C

I.P.C.: Información Proporcionada por el Cliente

✓: Verificado

AL.: Área de Tesorería

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 11 de Enero del 2011.

REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano

FECHA: 11 de Enero del 2011.

5.1.2.3. Medición del Riesgo

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>RIESGO DE CONTROL</p>	<p>Ref.: PE. 4 1/1</p>	
<p>Fecha: 11 de Enero del 2011</p>			
<p><u>CALIFICACIÓN DEL RIESGO</u></p>			
<p>✓ Nivel de Confianza:</p>			
$NC = \frac{CT \times 100}{PT} \qquad NC = \frac{320 \times 100}{600}$ <p style="text-align: center;">NC= 53,33%</p>			
<p>✓ Nivel de Riesgo:</p>			
<p>RC = 100 - NC</p>			
<p>RC = 100 - 53,33 = 46,67%</p>			
<p><u>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS (Técnica de la Colorimetría)</u></p>			
RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15% - 50%	Bajo	Alto	Rojo
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja
60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo
67% - 75%	Moderada Alto	Moderado Bajo	Verde
76% - 95%	Alto	Bajo	Azul
<p>El resultado del cuestionario indica un nivel de confianza de 53,33% encontrando en una confianza moderado bajo, teniendo como riesgo de control un 46,67% siendo un riesgo moderado alto, según la técnica de la colorimetría.</p>			
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>		<p>FECHA: 11 de Enero del 2011.</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>FECHA: 11 de Enero del 2011.</p>	

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>MEDICIÓN DEL RIESGO</p>	<p>Ref.: PE. 5 1/1</p>
<p>Fecha: 11 de Enero del 2011</p>		
<p>Riesgo Inherente: El riesgo inherente es de un 60%, esta afirmación ha sido realizada en base a dos técnicas empleadas, la primera mediante la aplicación de un cuestionario medido con la técnica de la colorimetría y la segunda con la ponderación subjetiva de ciertos puntos en consideración.</p> <p>Riesgo de Detección: Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 15%, que es un valor estándar.</p> <p>RIESGO DE AUDITORÍA:</p> $RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$ $RA = (0,60 \times 0,4667 \times 0,15) \times 100$ $RA = 4,20\%$ <p>Interpretación:</p> <p>Deducimos que los auditores se enfrentan a un riesgo de Auditoría de 4,20% de que ha ocurrido un error material; y éste ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos de los auditores.</p>		
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>	<p>FECHA: 11 de Enero del 2011.</p>	
<p>REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano</p>	<p>FECHA: 11 de Enero del 2011.</p>	

5.1.2.4. Hallazgos de la Evaluación de Control Interno

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p>	<p>Ref.: HA. 1 1/1</p>
HALLAZGO N° 1		
INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.		
Condición	La Compañía CITPESA S.A., no cuenta con manuales de procedimiento para ejecutar los procesos administrativos ni financieros.	
Criterio	Para un buen desempeño, según las buenas prácticas administrativas y financieras señalan que las organizaciones deben tener normas y manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada.	
Causa	Falta de seguimiento y control por parte del Gerente General a las áreas que conforman la Compañía con el fin de determinar cuáles son las necesidades y requerimientos de estas.	
Efecto	La Compañía al no contar con normas y manuales para el desarrollo de las actividades de los procesos administrativos y financieros, da como resultado que se incrementa el riesgo operativo, lo que no garantiza que las actividades desarrolladas sean eficientes ni eficaces.	
<p>Conclusiones:</p> <p>La Compañía CITPESA S.A., al no disponer de manuales de procedimientos para cada una de sus áreas, incrementa el riesgo de que los recursos no sean manejados adecuadamente y que los objetivos planteados dentro de cada una de las áreas no se cumplan, además de que la Compañía no posee un direccionamiento estratégico que le permita enfocarse de manera eficiente y eficaz al desarrollo de sus actividades.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General: Conjuntamente con el encargado de cada área o de cada proceso se elaborará y aplicará un manual de políticas que contengan normas y procedimientos para cada una de las áreas que conforman los procesos administrativos y financieros de la Compañía, siendo necesario verificar, si cada área necesita un manual por cada subproceso que mantenga.</p>		
ELABORADO POR: María José Pulla		FECHA: 11 de Enero del 2011.
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano		FECHA: 11 de Enero del 2011.

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p>	<p>Ref.: HA. 2 1/1</p>
HALLAZGO N° 2		
FALTA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEFINIDAS.		
Condición	La Compañía CITPESA S.A., en su estructura organizacional no posee una descripción de funciones o actividades a desarrollar en cada uno de los cargos establecidos.	
Criterio	En una estructura organizacional, el organigrama funcional propone las funciones o actividades a desarrollarse en cada uno de los puestos, adicionalmente se establece manuales sobre las funciones y perfiles que debe mantener cada cargo o puesto de trabajo dentro de la organización.	
Causa	Se debe a la falta de una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la Compañía, como la falta de un manual que establezca la descripción de las funciones de cada cargo como los perfiles profesionales que se deben establecer para cada puesto.	
Efecto	El personal de la Compañía no conoce las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo, logrando con esto que el personal no esté orientado a lo que debe realizar y no existe una especificación de funciones, afectando a las operaciones administrativas como al control de las actividades.	
<p>Conclusiones:</p> <p>La Compañía al no contar con la estructura organizacional adecuada y no poseer manuales de funciones ni de perfiles profesionales, su recurso humano se encuentra confundido al momento de realizar sus actividades laborales incurriendo en la doble función, siendo ineficaces al no cumplir con lo que cada puesto laboral propone.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Presidente: Disponer al Gerente General que contrate a un experto que realice la estructura organizacional adecuada a las necesidades de la Compañía y que se elabore y aplique un manual de funciones, requerimientos y perfiles profesionales para cada área, dichos manuales estarán a cargo del Área de RRHH.</p>		
ELABORADO POR: María José Pulla		FECHA: 11 de Enero del 2011.
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano		FECHA: 11 de Enero del 2011.

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p>	<p>Ref.: HA. 3 1/1</p>
HALLAZGO N° 3		
FALTA DE CONTROL SOBRE LOS PROCESOS.		
Condición	La Compañía CITPESA S.A., cuenta con procesos, que son explicados al personal de manera verbal, sin mantener ningún registro documentado de las actividades que se deben desarrollar en cada área.	
Criterio	Para un buen desempeño administrativo, es necesaria la utilización de manuales de procesos, en donde se identifique a los responsables, políticas, alcance, descripción de actividades, flujogramas y demás criterios que se toman en consideración para caracterizar procesos.	
Causa	Falta de manuales de procesos que especifiquen las actividades que se deben llevar a cabo y mantenerlos documentados para su consulta en caso de desconocimiento del proceso.	
Efecto	Solo las personas que realizan las actividades de los procesos, son las únicas que conocen como se llevan a cabo, provocando que no se mantenga un control sobre estas actividades, incrementado el riesgo de que las actividades no sean eficientes ni eficaces, afectando su rendimiento.	
<p>Conclusiones:</p> <p>La Compañía CITPESA S.A., al no mantener manuales de procesos y estar a expensas del encargado del proceso que es el único que conoce como se lleva a cabo, se ve afectado el control, incrementando el riesgo de que cada uno de los procesos no sea eficiente ni eficaz.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Presidente: Disponga al Gerente General la contratación de un experto que elabore un manual de procesos por cada una de las áreas de la Compañía, para mejorar el desempeño de las actividades administrativas y financieras.</p>		
ELABORADO POR: María José Pulla		FECHA: 11 de Enero del 2011.
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano		FECHA: 11 de Enero del 2011.

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA. 4</p> <p>1/1</p>
HALLAZGO N° 4		
FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.		
Condición	La Compañía CITPESA S.A., no cuenta con Programas de Capacitación al Personal.	
Criterio	Las buenas prácticas administrativas indican que las organizaciones deben mantener un recurso humano capacitado a las actividades que van a desempeñar en el cargo designado por la entidad.	
Causa	Por falta de atención por parte del Gerente General, que no se ha implementado un plan de capacitación para el recurso humano.	
Efecto	El recurso humano de la Compañía no mantiene conocimientos actualizados que permitan que desarrollen las actividades de manera más eficaz, afectando el desempeño y rendimiento de los procesos administrativos y financieros.	
<p>Conclusiones:</p> <p>La Compañía CITPESA S.A., no cuenta con programas de capacitación al personal, afectando esto, al rendimiento operacional de las actividades con un personal no capacitado y actualizado, siendo un impedimento para el crecimiento de la Compañía.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General: Crear conjuntamente con un profesional, dentro de la estructura organizacional, el Área de Recursos Humanos.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos: Será una vez designado, el encargado de realizar programas de capacitación en todas las áreas de la Compañía, para ello se buscará el financiamiento externo e interno para realizar capacitaciones permanentes con temas de interés como de motivación.</p>		
ELABORADO POR: María José Pulla		FECHA: 11 de Enero del 2011.
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano		FECHA: 11 de Enero del 2011.

5.1.2.5. Carta a la Gerencia o Informe de Control Interno

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>INFORME DE CONTROL INTERNO O CARTA A LA GERENCIA</p>	<p>Ref.: PE. 6 1/10</p>
---	---	--

Quito, 12 de Enero del 2011

Dr.

Freddy Tuárez.

ADMINISTRADOR.

Compañía CITPESA S.A.

Se ha auditado los PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR S.A. CITPESA., dedicada a la prestación del servicio público de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2010, las normas de Auditoría exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se encuentran en estudio o se auditen.

La administración de la Compañía CITPESA S.A., es responsable de establecer y mantener el sistema de control interno, para llevar a cabo esta actividad, se requiere de estimaciones y opiniones de la dirección de la Compañía, para determinar y evaluar los beneficios esperados y costos que implican las políticas y procedimientos del sistema de control interno.



Ref.:
PE. 6
2/10

En las fases de planificación y ejecución de la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A., por el año terminado al 31 de diciembre de 2010, consideramos su sistema de control interno para determinar la naturaleza, el alcance y la profundidad de nuestros procedimientos de Auditoría, con el propósito de expresar una opinión sobre tales áreas examinadas, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del control interno.

Sin embargo, notamos ciertos asuntos relacionados con el funcionamiento de dicho sistema, que consideramos deben ser incluidos en este informe por estar de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS. Los asuntos que nos llaman la atención y que están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación del control interno, en nuestra opinión, podrían afectar en forma negativa la capacidad de la Compañía CITPESA S.A., en el desempeño administrativo y financiero.

Los objetivos del control interno son proporcionar a la administración de la Compañía una base razonable, pero no de absoluta seguridad, para el desarrollo propio en la gestión administrativa y financiera de la Compañía; debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades, y de no ser detectados. También la proyección de alguna evaluación de este sistema para períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos lleguen a ser inadecuados debido



Ref.:
PE. 6
3/10

a cambios en las condiciones o que el grado de cumplimiento de los procedimientos se haya deteriorado.

Una debilidad material es una condición en la cual el diseño y operación de los elementos específicos del control interno no reducen a un nivel relativamente bajo el riesgo de errores o irregularidades en las operaciones administrativas propias de la Compañía, puedan ocurrir y de no ser detectados oportunamente por los empleados en el cumplimiento de sus funciones asignadas.

Se ha considerado ciertos aspectos que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, conocidos como Hallazgos de Auditoría bajo las normas de Auditoría establecidas en el país, los Hallazgos de Auditoría comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno, que a nuestro juicio, podrían afectar en forma negativa al desarrollo de las actividades de la Compañía CITPESA S.A., para alcanzar sus objetivos.

Durante la evaluación de control interno de los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A., se ha determinado los Hallazgos de Auditoría que se encuentran descritos a continuación:



Ref.:
PE. 6
4/10

INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

La Compañía CITPESA S.A., no cuenta con manuales de procedimiento para ejecutar los procesos administrativos y financieros, según las buenas prácticas administrativas y financieras señalan, que las organizaciones deben tener normas y manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada; la falta de seguimiento y control por parte del Gerente General a las áreas que conforman la Compañía con el fin de determinar cuáles son las necesidades y requerimientos de estas.

La Compañía al no contar con normas y manuales para el desarrollo de las actividades de los procesos administrativos y financieros, da como resultado que se incrementa el riesgo operativo, lo que no garantiza que las actividades desarrolladas sean eficientes ni eficaces.

Conclusiones:

La Compañía CITPESA S.A., al no disponer de manuales de procedimientos para cada una de sus áreas, incrementa el riesgo de que los recursos no sean manejados adecuadamente y que los objetivos planteados dentro de cada una de las áreas no se cumplan, además de que la Compañía no posee un direccionamiento estratégico que le permita enfocarse de manera eficiente y eficaz al desarrollo de sus actividades.



Ref.:
PE. 6
5/10

Recomendaciones:

Gerente General:

Conjuntamente con el encargado de cada área o de cada proceso se elaborará y aplicará un manual de políticas que contengan normas y procedimientos para cada una de las áreas que conforman los procesos administrativos y financieros de la Compañía, siendo necesario verificar, si cada área necesita un manual por cada subproceso que mantenga.

FALTA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEFINIDAS.

La Compañía CITPESA S.A., en su estructura organizacional no posee una descripción de funciones o actividades a desarrollar en cada uno de los cargos establecidos; es así como el organigrama funcional propone las funciones o actividades a desarrollarse en cada uno de los puestos, adicionalmente se establece manuales sobre las funciones y perfiles que debe mantener cada cargo o puesto de trabajo dentro de la organización, esto se debe a la falta de una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la Compañía, como la falta de un manual que establezca la descripción de las funciones de cada cargo como los perfiles profesionales que se deben establecer para cada puesto.

El personal de la Compañía no conoce las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo, logrando con esto que el personal no esté orientado a lo



Ref.:
PE. 6
6/10

que debe realizar y no existe una especificación de funciones, afectando a las operaciones administrativas como al control de las actividades.

Conclusiones:

La Compañía al no contar con la estructura organizacional adecuada y no poseer manuales de funciones ni de perfiles profesionales, su recurso humano se encuentra confundido al momento de realizar sus actividades laborales incurriendo en la doble función, siendo ineficaces al no cumplir con lo que cada puesto laboral propone.

Recomendaciones:

Presidente:

Disponer al Gerente General que contrate a un experto que realice la estructura organizacional adecuada a las necesidades de la Compañía y que se elabore y aplique un manual de funciones, requerimientos y perfiles profesionales para cada área, dichos manuales estarán a cargo del Área de RRHH.

FALTA DE CONTROL SOBRE LOS PROCESOS.

La Compañía CITPESA S.A., cuenta con procesos que son explicados al personal de manera verbal, sin mantener ningún registro documentado de las actividades que se deben desarrollar en cada área, para un buen desempeño administrativo, es necesaria la utilización de manuales de procesos, en



Ref.:
PE. 6
7/10

donde se identifique a los responsables, políticas, alcance, descripción de actividades, flujogramas y demás criterios que se toman en consideración para caracterizar procesos, la falta de manuales de procesos que especifiquen las actividades que se deben llevar a cabo y mantenerlos documentados para su consulta en caso de desconocimiento del proceso.

Solo las personas que realizan las actividades de los procesos, son las únicas que conocen como se llevan a cabo, provocando que no se mantenga un control sobre estas actividades, incrementado el riesgo de que las actividades no sean eficientes ni eficaces, afectando su rendimiento.

Conclusiones:

La Compañía CITPESA S.A., al no mantener manuales de procesos y estar a expensas del encargado del proceso que es el único que conoce como se lleva a cabo, se ve afectado el control, incrementando el riesgo de que cada uno de los procesos no sea eficiente ni eficaz.

Recomendaciones:

Presidente:

Disponga al Gerente General la contratación de un experto que elabore un manual de procesos por cada una de las áreas de la Compañía, para mejorar el desempeño de las actividades administrativas y financieras.



Ref.:
PE. 6
8/10

FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.

La Compañía CITPESA S.A., no cuenta con Programas de Capacitación al Personal, las buenas prácticas administrativas indican que las organizaciones deben mantener un recurso humano capacitado a las actividades que van a desempeñar en el cargo designado por la entidad, por falta de atención por parte del Gerente General, que no se ha implementado un plan de capacitación para el recurso humano.

El recurso humano de la Compañía no mantiene conocimientos actualizados que permitan que desarrollen las actividades de manera más eficaz, afectando el desempeño y rendimiento de los procesos administrativos y financieros.

Conclusiones:

La Compañía CITPESA S.A., no cuenta con programas de capacitación al personal, afectando esto, al rendimiento operacional de las actividades con un personal no capacitado y actualizado, siendo un impedimento para el crecimiento de la Compañía.

Recomendaciones:

Gerente General:

Crear conjuntamente con un profesional, dentro de la estructura organizacional, el Área de Recursos Humanos.



Ref.:
PE. 6
9/10

Jefe de Recursos Humanos:

Será una vez designado, el encargado de realizar programas de capacitación en todas las áreas de la Compañía, para ello se buscará el financiamiento externo e interno para realizar capacitaciones permanentes con temas de interés como de motivación.

Sobre la base de los hallazgos se obtuvieron los siguientes resultados de evaluación del control interno:

La determinación del riesgo obtenido de la evaluación al sistema de control interno de los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A., permiten establecer el siguiente nivel de riesgo de control, sustentado en los papeles de trabajo como “Cuestionario de Evaluación de Control Interno – COSO II”, “Flujogramas” y “Calificación del Riesgo”, obteniendo:

RC = 46,67%

El resultado del cuestionario indica un nivel de confianza de 53,33% encontrando en una confianza moderado bajo, teniendo como riesgo de control un 46,67% siendo un riesgo moderado alto, según la técnica de la colorimetría.

La consideración sobre el control interno no revela necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que podrían ser situaciones



Ref.:
PE. 6
10/10

reportables, y consecuentemente, no revelará todos los Hallazgos de Auditoría que también sean considerados como debilidades materiales como se definió antes. Sin embargo, creemos que los Hallazgos de Auditoría descritos constituyen debilidades en los procesos administrativos y financieros.

Otros asuntos relacionados con el control interno y su operación, que consideramos de menor significación han sido informados a la administración de la Compañía CITPESA S.A., en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión realizada como propuesta de tesis.

El presente informe ha sido elaborado únicamente como reporte informativo para la administración de la Compañía CITPESA S.A., esta restricción no pretende limitar la distribución de este informe que, con autorización de la propia Compañía, se hará conocer a las áreas interesadas.

Atentamente,

María José Pulla A.

Auditor Jefe

M.A.S. & Auditores

AUDITORES Y ASESORES

5.2. Ejecución del Trabajo

Una vez finalizada la fase de planificación, se procede con la fase de ejecución, la misma que consiste en realizar los programas de trabajo con los procedimientos de Auditoría que se van a aplicar, en esta fase se realiza el trabajo de campo y se aplican las pruebas para recaudar evidencia, que posteriormente ayudarán al auditor a emitir sus recomendaciones.

5.2.1. Programa de Auditoría Área de Logística

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p style="text-align: center;">PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA</p> </div> <div style="border: 2px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p style="text-align: center;">Ref.: AL. 1/1</p> </div>					
ADQUISICIÓN Y DOCUMENTACIÓN					
1.	Compras de Insumos Autorizados				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de las compras emitidas y verificar cuantas fueron autorizadas.	AL.1	M.P.	13-01-11	
2.	Cotizaciones Autorizadas				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de las cotizaciones recibidas y verificar cuantas fueron aprobadas.	AL. 2	M.P.	14-01-11	
3.	Proveedores Aprobados				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar si los proveedores pasan por los parámetros de selección para ser aprobados.	AL. 3	M.P.	17-01-11	
4.	Hallazgos del Área de Logística.	HA. AL.	M.P.	17-01-11	
ELABORADO POR: María José Pulla A.			FECHA: 13 de Enero del 2011		
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano			FECHA: 13 de Enero del 2011		

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ÁREA DE LOGÍSTICA</p>	<p>Ref.: AL. 1 1/1</p>																				
PROCESO N° 1: Compras de Insumos Autorizados																						
PROCEDIMIENTO N° 1: Seleccionar una muestra representativa de las compras emitidas y verificar cuantas fueron autorizadas.																						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó los documentos de respaldo de las compras emitidas y las compras autorizadas del período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, se toma una muestra de los meses con mas movimiento, obteniendo:</p> <table border="1" data-bbox="302 835 976 1077"> <thead> <tr> <th>MES</th> <th>COMPRAS EMITIDAS</th> <th>COMPRAS AUTORIZADAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Febrero</td> <td>5</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Agosto</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Noviembre</td> <td>10</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td>14</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td>39</td> <td>28</td> </tr> </tbody> </table> <p>De las 72 compras emitidas solo 63 compras fueron autorizadas.</p>	MES	COMPRAS EMITIDAS	COMPRAS AUTORIZADAS	Febrero	5	3	Mayo	6	6	Agosto	4	3	Noviembre	10	7	Diciembre	14	9	TOTAL:	39	28	<p>HALLAZGO</p> <p>Ref.: HA. 1 AL. 1</p>
MES	COMPRAS EMITIDAS	COMPRAS AUTORIZADAS																				
Febrero	5	3																				
Mayo	6	6																				
Agosto	4	3																				
Noviembre	10	7																				
Diciembre	14	9																				
TOTAL:	39	28																				
<p>INDICADOR: Compras Autorizadas.</p> <p>Compras Autorizadas= $\frac{\text{Solicitud de compras autorizadas}}{\text{Solicitud de compras emitidas}} \times 100$</p> <p>Compras Autorizadas= $\frac{28}{39} \times 100$</p> <p>Compras Autorizadas= 71,79%</p>																						
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>Del total de solicitudes de compras que se han emitido para su aprobación durante el período del 2010, el 71,79% fueron autorizadas por el Gerente General de la Compañía, teniendo el 28,20% de las solicitudes de compras no aprobadas, siendo el 28,20% la ineficacia que tiene la Compañía en la autorización de solicitudes compra.</p>																						
<p>√: Verificado compras autorizadas</p>																						
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>	<p>FECHA: 13 de Enero del 2011</p>																					
<p>REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano</p>	<p>FECHA: 13 de Enero del 2011</p>																					

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ÁREA DE LOGÍSTICA</p>	<p>Ref.: AL. 2 1/1</p>																				
PROCESO N° 2: Cotizaciones Autorizadas																						
PROCEDIMIENTO N° 2: Seleccionar una muestra representativa de las cotizaciones recibidas y verificar cuantas fueron aprobadas.																						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó las cotizaciones recibidas y las cotizaciones aprobadas del período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, se toma una muestra de los meses con mas movimiento obteniendo:</p> <table border="1" data-bbox="302 835 959 1077"> <thead> <tr> <th>MES</th> <th>COTIZACIONES RECIBIDAS</th> <th>COTIZACIONES AUTORIZADAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Febrero</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>5</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Agosto</td> <td>4</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Noviembre</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td>10</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td>27</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">} ¥</p> <p>De las 27 cotizaciones recibidas solo 18 cotizaciones fueron aprobadas.</p>	MES	COTIZACIONES RECIBIDAS	COTIZACIONES AUTORIZADAS	Febrero	2	2	Mayo	5	2	Agosto	4	2	Noviembre	6	5	Diciembre	10	7	TOTAL:	27	18	<p>HALLAZGO</p> <p>Ref.: HA. 2 AL. 2</p>
MES	COTIZACIONES RECIBIDAS	COTIZACIONES AUTORIZADAS																				
Febrero	2	2																				
Mayo	5	2																				
Agosto	4	2																				
Noviembre	6	5																				
Diciembre	10	7																				
TOTAL:	27	18																				
<p>INDICADOR: Cotizaciones Autorizadas.</p> <p>Cotizaciones Autorizadas= $\frac{\text{Número de cotizaciones autorizadas}}{\text{Número de cotizaciones recibidas}} \times 100$</p> <p>Cotizaciones Autorizadas= $\frac{18}{27} \times 100$</p> <p>Cotizaciones Autorizadas= 66,67%</p>																						
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>Del total de cotizaciones recibidas durante el período del 2010, el 66,67% fueron aprobadas por el Gerente General, Jefe de Logística y Jefe de Tesorería de la Compañía, teniendo el 33,33% de las cotizaciones no aprobadas, siendo este porcentaje de ineficacia en la aprobación de cotizaciones.</p>																						
<p>¥: Analizado solicitudes de compra</p>																						
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>	<p>FECHA: 14 de Enero del 2011</p>																					
<p>REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano</p>	<p>FECHA: 14 de Enero del 2011</p>																					

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ÁREA DE LOGÍSTICA</p>	<p>Ref.: AL. 3 1/1</p>					
PROCESO N° 3: Proveedores Aprobados							
PROCEDIMIENTO N° 3: Verificar si los proveedores pasan por los parámetros de selección para ser aprobados.							
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó el listado de los proveedores aprobados y se verifica cuales de estos han sido seleccionados en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, obteniendo:</p> <table border="1" data-bbox="302 806 997 909"> <thead> <tr> <th>TOTAL:</th> <th>PROVEEDORES APROBADOS</th> <th>PROVEEDORES SELECCIONADOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">22</td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> </tbody> </table> <p>De los 22 proveedores aprobados, solo 13 han sido seleccionados, por medio de recomendaciones emitidas por los socios.</p>	TOTAL:	PROVEEDORES APROBADOS	PROVEEDORES SELECCIONADOS		22	13	<p>HALLAZGO</p> <p>Ref.: HA. 3 AL. 3</p>
TOTAL:	PROVEEDORES APROBADOS	PROVEEDORES SELECCIONADOS					
	22	13					
<p>INDICADOR: Proveedores Aprobados.</p> <p>Proveedores Aprobados = $\frac{\text{Número de proveedores aprobados mediante análisis}}{\text{Número de proveedores seleccionados previo la compra}} \times 100$</p> <p>Proveedores Aprobados = $\frac{13}{22} \times 100$</p> <p>Proveedores Aprobados = 59,09%</p>							
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>Del total de proveedores aprobados en el período del 2010, el 59,09% fueron seleccionados por el Gerente General, Jefe de Logística y Jefe de Tesorería de la Compañía, teniendo el 40,10% de proveedores no seleccionados.</p>							
<p>√: Verificado compras autorizadas</p>							
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>	<p>FECHA: 17 de Enero del 2011</p>						
<p>REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano</p>	<p>FECHA: 17 de Enero del 2011</p>						

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE LOGÍSTICA</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA. 1</p> <p>AL. 1</p> <p>1/1</p>
PROCESO N° 1: Compras de Insumos Autorizados.		
HALLAZGO ÁREA DE LOGÍSTICA N° 1		
SOLICITUDES QUE NO CUMPLEN CON LOS REQUERIMIENTOS.		
Condición	En el período del año 2010, se emitieron 39 solicitudes de compra, de las cuales solo 28 solicitudes de compra fueron autorizadas.	
Criterio	<p>Las solicitudes de compra se autorizarán si cumplen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada una de las áreas deberá anticipar su pedido de recursos, mediante una hoja de pedidos. • Los requerimientos se deben encontrar sustentados con las necesidades reales de la Compañía y de las unidades de transporte. • Cada hoja de pedido debe especificar las características del requerimiento y los saldos. • Verificar en el presupuesto si existe la disponibilidad de recursos. 	
Causa	Por falta de descripción del proceso y de conocimiento sobre los requerimientos que se debe cumplir una solicitud de compra para ser autorizadas.	
Efecto	Del total de 38 solicitudes de compras emitidas, solo 28 solicitudes han sido aprobadas, reflejando un 28,20% de ineficacia en el proceso de aprobación de solicitudes de compra.	
<p>Conclusiones:</p> <p>El Área de Logística, no se ha definido la descripción del proceso, provocando que las solicitudes no aprobadas se den a una falta de cumplimiento de los requerimientos que se indican en las hojas de pedidos, o que no fueron justificados por el área solicitada, además de no encontrarse dentro del presupuesto.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Jefe de Tesorería: Comunicar a los jefes de las áreas de la Compañía el presupuesto designado para cada área y para cada unidad de transporte, para que en base a ese presupuesto se realicen las solicitudes de compra.</p> <p>Jefe de Logística: Revisar y verificar que las solicitudes de compra recibidas cumplan con los requerimientos que se solicitan antes de ser enviadas para su autorización al Gerente General.</p>		
ELABORADO POR: María José Pulla		FECHA: 13 de Enero del 2011.
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano		FECHA: 13 de Enero del 2011.

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE LOGÍSTICA</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA. 2</p> <p>AL. 2</p> <p>1/1</p>
PROCESO N° 2: Cotizaciones Autorizadas.		
HALLAZGO ÁREA DE LOGÍSTICA N° 2		
COTIZACIONES QUE NO CUMPLEN CON LAS CONDICIONES.		
Condición	En el período del año 2010, se recibieron 27 cotizaciones, de las cuales solo 18 cotizaciones fueron autorizadas.	
Criterio	Las cotizaciones son autorizadas bajo las condiciones de mejor precio, calidad, garantía, servicio y formas de pago.	
Causa	A falta de cumplimiento de las condiciones en las cuales se autoriza una cotización, como de especificación por parte del Área de Logística al proveedor para su pedido.	
Efecto	Del total de 27 cotizaciones recibidas, solo 18 cotizaciones han sido autorizadas, reflejando un 33,33% de ineficacia en el proceso de aprobación de cotizaciones recibidas.	
<p>Conclusiones:</p> <p>El Área de Logística, es la encargada de aprobar las cotizaciones bajo las condiciones que se establecen, existiendo una falta de especificación de los requerimientos de los insumos al proveedor para una optima cotización.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Jefe de Logística: Revisar que los pedidos a los proveedores estén claramente indicadas todas las características de los insumos, como verificar que las cotizaciones recibidas cumplan con las condiciones indicadas para su autorización.</p>		
ELABORADO POR: María José Pulla		FECHA: 14 de Enero del 2011.
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano		FECHA: 14 de Enero del 2011.

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE LOGÍSTICA</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA. 3</p> <p>AL. 3</p> <p>1/1</p>
<p>PROCESO N° 3: Proveedores Aprobados.</p>		
<p>HALLAZGO ÁREA DE LOGÍSTICA N° 3</p>		
<p>DEFICIENTE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.</p>		
<p>Condición</p>	<p>En el período del año 2010, de 22 proveedores que presentaron sus cotizaciones, solo se aprobaron a 13 proveedores, bajo recomendaciones de algunos de los socios de la Compañía.</p>	
<p>Criterio</p>	<p>Para la selección de los proveedores se establece parámetros de selección y evaluación.</p>	
<p>Causa</p>	<p>A falta de parámetros de selección y evaluación de proveedores, además para la selección de muchos proveedores solo se lo ha realizado por recomendaciones realizadas por los socios, a pesar de que en el proceso se indica la realización de cuadros comparativos de proveedores.</p>	
<p>Efecto</p>	<p>Del total de 22 proveedores que han presentado sus cotizaciones, solo 13 han sido seleccionados y aprobados, reflejando un 40,10% de ineficacia en el proceso de selección y evaluación de proveedores.</p>	
<p>Conclusiones:</p> <p>El Área de Logística, al no poseer parámetros de selección y evaluación de proveedores, no ha mantenido un óptimo proceso, manteniendo un indicador alto de ineficacia en la aprobación de proveedores.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Jefe de Logística: Dar aplicación a la parte del proceso que indica realizar cuadros comparativos de los proveedores, como establecer parámetros para ser seleccionados y aprobados, sin dar aplicación a las recomendaciones realizadas por los socios.</p>		
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>		<p>FECHA: 17 de Enero del 2011.</p>
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>FECHA: 17 de Enero del 2011.</p>

5.2.2. Programa de Auditoría Área de Recursos Humanos

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
 <p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> Ref.: ARH. 1/1 </div>					
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL					
1.	Personal Contratado				
	Procedimiento de Auditoría: Indagar sobre las personas que fueron contratadas en el año 2010 y verificar en qué condiciones se dio este proceso.	ARH.1	M.P.	18-01-11	
2.	Personal que conoce las Funciones del Cargo				
	Procedimiento de Auditoría: Indagar sobre las actividades que se deben realizar en cada cargo y verificar su cumplimiento.	ARH. 2	M.P.	18-01-11	
3.	Personal Capacitado				
	Procedimiento de Auditoría: Indagar si todo el personal de la Compañía ha sido capacitado.	ARH. 3	M.P.	19-01-11	
NÓMINA					
4.	Errores en la Nómina				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra de los pagos realizados durante el período y verificar si han existido errores.	ARH. 4	M.P.	19-01-11	
5.	Hallazgos del Área de RR.HH.	HA. ARH.	M.P.	19-01-11	
ELABORADO POR: María José Pulla A.			FECHA: 18 de Enero del 2011		
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano			FECHA: 18 de Enero del 2011		



Ref.:
ARH. 1
2/2

INTERPRETACIÓN:

En el 2010 se presenta dos vacantes en el cargo de Contador y Auxiliar Contable de la Compañía, se notifica de este hecho a los socios, en donde algunos de ellos dan la recomendación de 3 profesionales como candidatos, considerándose solo la decisión del Gerente General para su contratación, tomando él, la decisión de contratar al más idóneo, sin ningún proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, teniendo que solo el 33,33% de los candidatos pasan por los requerimientos considerados por el Gerente General y el 77,77% no cumple con los requerimientos del mismo para el puesto de Contador ni Auxiliar Contable. A pesar de existir un proceso verbal no se cumple.

✓: Verificado con las personas contratadas

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 18 de Enero del 2011

REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano

FECHA: 18 de Enero del 2011

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Ref.: ARH. 4 1/1</p>																												
PROCESO N° 4: Errores en la Nómina																														
PROCEDIMIENTO N° 4: Seleccionar una muestra de los pagos realizados durante el período y verificar si han existido errores.																														
APLICACIÓN:																														
Se seleccionó una muestra de los pagos realizados en la nómina en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, para verificar errores según el número de empleados, obteniendo:																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>MES</th> <th>PAGOS REALIZADOS</th> <th>ERRORES EN LA NÓMINA</th> <th>TOTAL EMPLEADOS EN LA NÓMINA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>Agosto</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">11</td> </tr> <tr> <td>Septiembre</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">11</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">11</td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td style="text-align: center;">53</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">53</td> </tr> </tbody> </table>			MES	PAGOS REALIZADOS	ERRORES EN LA NÓMINA	TOTAL EMPLEADOS EN LA NÓMINA	Enero	10	0	10	Marzo	10	0	10	Agosto	11	0	11	Septiembre	11	0	11	Diciembre	11	0	11	TOTAL:	53	0	53
MES	PAGOS REALIZADOS	ERRORES EN LA NÓMINA	TOTAL EMPLEADOS EN LA NÓMINA																											
Enero	10	0	10																											
Marzo	10	0	10																											
Agosto	11	0	11																											
Septiembre	11	0	11																											
Diciembre	11	0	11																											
TOTAL:	53	0	53																											
INDICADOR: Errores en la Nómina.																														
Errores en la Nómina = $\frac{\text{Total pagos realizados según nómina}}{\text{Total empleados según nómina}} \times 100$																														
Errores en la Nómina = $\frac{53}{53} \times 100$																														
Errores en la Nómina = 100%																														
INTERPRETACIÓN:																														
Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar ya que los pagos de nómina se realizan sin ningún error, siendo un proceso 100% eficaz.																														
✓: Verificado con la nómina																														
ELABORADO POR: María José Pulla	FECHA: 19 de Enero del 2011																													
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano	FECHA: 19 de Enero del 2011																													

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE RR.HH.</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA. 1</p> <p>ARRH. 1</p> <p>1/1</p>
<p>PROCESO N° 1: Personal Contratado.</p>		
<p>HALLAZGO ÁREA RECURSOS HUMANOS N° 1</p>		
<p>NO CUENTAN CON UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.</p>		
<p>Condición</p>	<p>En el período del año 2010, se presentaron las vacantes para el cargo de Contador y Auxiliar Contable, en donde se obtuvieron 3 candidatos por recomendación de algunos socios, siendo solo contratado uno bajo los requerimientos considerados solamente por el Gerente General.</p>	
<p>Criterio</p>	<p>Las buenas prácticas administrativas, indican que se debe poseer un manual o un proceso documentado para el reclutamiento, selección y contratación del personal.</p>	
<p>Causa</p>	<p>Por falta de un proceso documentado o de un manual que indique los parámetros para la contratación del personal, como el perfil profesional de cada cargo.</p>	
<p>Efecto</p>	<p>Existiendo dos vacantes, para las cuales existieron 3 candidatos de los cuales solo se seleccionó y contrató a uno solo, reflejando un 77,77% de ineficacia en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal por falta de un proceso descrito.</p>	
<p>Conclusiones:</p> <p>El Área de RR.HH., no mantiene, ni manuales ni procesos documentados que sustenten el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, en caso de presentarse una vacante, a pesar que la Compañía mantiene solo de manera verbal indicado un proceso de contratación de personal este no se lo aplica, ya que es solo de conocimiento del administrador.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General: Disponer al administrador de la Compañía, que conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos se elabore un documento en donde se plasme las actividades a seguir para el proceso de reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal.</p>		
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>		<p>FECHA: 19 de Enero del 2011.</p>
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>FECHA: 19 de Enero del 2011.</p>

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE RR.HH.</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA. 2</p> <p>ARH. 2</p> <p>1/1</p>
<p>PROCESO N° 2: Personal que conoce las Funciones del Cargo.</p>		
<p>HALLAZGO ÁREA DE RECURSOS HUMANOS N° 2</p>		
<p>PERSONAL QUE NO CONOCE LAS FUNCIONES DE SU CARGO.</p>		
<p>Condición</p>	<p>Se obtuvo, mediante la realización de una pregunta, si conocían las funciones de su cargo, de 5 empleados que fueron entrevistados, solo uno supo decir que si conocía lo que debe realizar.</p>	
<p>Criterio</p>	<p>Cada puesto de trabajo o cargo tiene funciones y actividades definidas dentro de una estructura organizacional.</p>	
<p>Causa</p>	<p>A falta de una especificación de funciones de cada cargo que se deben encontrar indicadas en un manual para el personal de la Compañía.</p>	
<p>Efecto</p>	<p>Del total de 5 empleados entrevistados, solo un empleado conoce lo que debe realizar en su cargo, reflejando un 80% de ineficacia en el desarrollo de las funciones de cada cargo, significando un riesgo de que las actividades de la Compañía no se cumplan de manera eficiente y eficaz.</p>	
<p>Conclusiones:</p> <p>Al realizar la indagación para conocer si el personal de la Compañía conoce las funciones de su cargo, se encontró que de 5 empleados solo uno conoce lo que debe realizar, ya que no se mantiene un manual de descripción de funciones o programas de entrenamiento para el personal, que permitan que este desempeñe sus actividades de manera eficiente y eficaz.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General: Disponer al Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con un experto para que se diseñe un manual de funciones, como los objetivos y estrategias de cada área.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos: Realizar programas de entrenamiento para que el personal conozca lo que debe realizar y tenga definido sus actividades, como efectuar campañas en donde se difunda lo que cada departamento debe lograr y lo que cada puesto de trabajo debe cumplir.</p>		
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>		<p>FECHA: 19 de Enero del 2011.</p>
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>FECHA: 19 de Enero del 2011.</p>

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE RR.HH.</p>	<p>Ref.: HA. 3 ARH. 3 1/1</p>
PROCESO N° 3: Personal Capacitado		
HALLAZGO ÁREA DE RECURSOS HUMANOS N° 3		
PERSONAL QUE NO ESTA CAPACITADO.		
Condición	En el período del año 2010, de 11 empleados de la Compañía, solo 4 han asistido a cursos de capacitación.	
Criterio	En el Área de RR.HH., se manejan programas de capacitación para el personal en temas de interés laboral como de motivación.	
Causa	A falta de programas de capacitación que el Área de RR.HH., debe fomentar en la Compañía para todo el personal.	
Efecto	Del total de 11 empleados, solo 4 se han capacitado en el año 2010, reflejando un 63,64% de ineficacia en el proceso de capacitación como en la aplicación de programas de capacitación.	
<p>Conclusiones:</p> <p>El Área de RR.HH., al no contar con programas de capacitación para sus empleados, no mantiene un personal con conocimientos actualizados provocando que no se desarrollen las actividades de manera óptima.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Jefe de Recursos Humanos: Elaborar programas de capacitación para todo el personal de la Compañía, presentar los proyectos de capacitación a instituciones públicas o privadas que financien este, una vez obtenido el financiamiento externo o interno por parte del Área de Tesorería, se presenta al Gerente General para su aprobación y puesta en marcha.</p>		
ELABORADO POR: María José Pulla		FECHA: 19 de Enero del 2011.
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano		FECHA: 19 de Enero del 2011.

5.2.3. Programa de Auditoría Área de Contabilidad

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">"Compañía CITPESA S.A. "</p> <p style="text-align: center;">PROCESOS FINANCIEROS</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD</p> </div> <div style="border: 2px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p style="text-align: center;">Ref.: AC. 1/1</p> </div>					
FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN					
1.	Facturas Procesadas				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra de las guías de remisión y de las facturas procesadas de los meses de mayor movimiento, para verificar cuantas facturas fueron procesadas en el período del año 2010.	AC.1	M.P.	20-01-11	
2.	Facturas Cobradas				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra de facturas emitidas y de las facturas pagadas de los meses de mayor movimiento, para verificar cuantas facturas de las emitidas fueron pagadas en el período del año 2010.	AC. 2	M.P.	20-01-11	
IMPUESTOS					
3.	Declaraciones Realizadas				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar las declaraciones del IVA realizadas en el período 2010 y verificar cuantas declaraciones sustitutivas se han realizado.	AC. 3	M.P.	21-01-11	
4.	Declaraciones Realizadas a Tiempo				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar las declaraciones del IVA realizadas en el período 2010 y verificar cuantas declaraciones fueron realizadas a tiempo.	AC. 4	M.P.	21-01-11	
5.	Hallazgos del Área de Contabilidad.	HA. AC.	M.P.	21-01-11	
ELABORADO POR: María José Pulla A.			FECHA: 20 de Enero del 2011		
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano			FECHA: 20 de Enero del 2011		



“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE CONTABILIDAD

Ref.:

AC. 1

1/2

PROCESO N° 1: Facturas Procesadas

PROCEDIMIENTO N° 1: Seleccionar una muestra de las guías de remisión y de las facturas procesadas de los meses de mayor movimiento, para verificar cuantas facturas fueron procesadas en el período del año 2010.

APLICACIÓN:

Se selecciono una muestra de las guías de remisión entregadas por el cliente como las facturas procesadas por la Compañía de los meses de mayor movimiento comprendido en el período entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, obteniendo:

MES	GUÍAS DE REMISIÓN	FACTURAS PROCESADAS
Febrero	31	31
Mayo	32	32
Agosto	43	43
Noviembre	E 39	38
Diciembre	48	48
TOTAL:	193	192

Una de las guías de remisión en el mes de noviembre no fue contabilizada, porque en el viaje con destino a la ciudad de Guayaquil hubo un intento de robo en donde se pidió a la unidad que retornara a las instalaciones del cliente, quedando esa guía de remisión como respaldo para que el cliente asuma los costos del viaje hasta el lugar donde se suscitó el percance. Se habló con un representante del cliente indicándonos que en efecto la guía de remisión se encontraba en respaldo y que en el mes de enero del 2011 se iba a dar solución.

INDICADOR: Facturas Procesadas.

$$\text{Facturas Procesadas} = \frac{\text{Facturas procesadas}}{\text{Guías de remisión recibidas}} \times 100$$

$$\text{Facturas Procesadas} = \frac{192}{193} \times 100$$

$$\text{Facturas Procesadas} = 99,48\%$$



Ref.:

AC. 1

2/2

INTERPRETACIÓN:

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar ya que las facturas procesadas tienen el respaldo de las guías de remisión, siendo un proceso 99,48% eficaz.

△: Tomado de los registros del cliente

E : Confirmado

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 20 de Enero del 2011

REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano

FECHA: 20 de Enero del 2011



“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE CONTABILIDAD

Ref.:

AC. 2

1/1

PROCESO N° 2: Facturas Cobradas

PROCEDIMIENTO N° 2: Seleccionar una muestra de facturas emitidas y de las facturas pagadas de los meses de mayor movimiento, para verificar cuantas facturas de las emitidas fueron pagadas en el período del año 2010.

APLICACIÓN:

Se seleccionó una muestra de las facturas emitidas y de las facturas que fueron cobradas durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, para verificar su capacidad de cobro, obteniendo:

MES	FACTURAS EMITIDAS	FACTURAS COBRADAS
Febrero	31	31
Mayo	32	32
Agosto	43	43
Noviembre	38	38
Diciembre	48	48
TOTAL:	192	192

△

INDICADOR: Facturas Cobradas.

$$\text{Facturas Cobradas} = \frac{\text{Total facturas cobradas}}{\text{Total facturas emitidas}} \times 100$$

$$\text{Facturas Cobradas} = \frac{192}{192} \times 100$$

$$\text{Facturas Cobradas} = 100\%$$

INTERPRETACIÓN:

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar ya que las facturas emitidas, todas han sido canceladas por el cliente de la Compañía, teniendo un proceso 100% eficaz, mostrando que no existe cartera vencida y maneja buenas relaciones con su cliente.

△: Tomado de los registros del cliente

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 20 de Enero del 2011

REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano

FECHA: 20 de Enero del 2011

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ÁREA DE CONTABILIDAD</p>	<p>Ref.: AC. 4 1/1</p>			
<p>PROCESO N° 4: Declaraciones Realizadas a Tiempo</p>					
<p>PROCEDIMIENTO N° 4: Solicitar las declaraciones del IVA realizadas en el período 2010 y verificar cuantas declaraciones fueron realizadas a tiempo.</p>					
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó las declaraciones realizadas y las declaraciones realizadas a tiempo en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.</p> <table border="1" data-bbox="459 856 1024 930" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Declaraciones realizadas</td> <td style="text-align: center;">11</td> </tr> <tr> <td>Declaraciones realizadas a tiempo</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table>	Declaraciones realizadas	11	Declaraciones realizadas a tiempo	6	<p>HALLAZGO</p> <p>Ref.:</p> <p>HA. 2 AC. 4</p>
Declaraciones realizadas	11				
Declaraciones realizadas a tiempo	6				
<p>INDICADOR: Declaraciones Realizadas a Tiempo.</p> <p>Declaraciones Realizadas a Tiempo = $\frac{\text{Número de declaraciones realizadas a tiempo}}{\text{Número de declaraciones realizadas}} \times 100$</p> <p>Declaraciones Realizadas a Tiempo = $\frac{6}{11} \times 100$</p> <p>Declaraciones Realizadas a Tiempo = 54,54%</p>					
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>Del total de 11 declaraciones realizadas, solo se realizaron a tiempo 6 declaraciones, teniendo un 45,45% de ineficacia en el proceso de realización de declaraciones, incurriendo en multas e intereses.</p>					
<p>√: Verificado con las declaraciones</p>					
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>	<p>FECHA: 21 de Enero del 2011</p>				
<p>REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano</p>	<p>FECHA: 21 de Enero del 2011</p>				

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE CONTABILIDAD</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA. 1</p> <p>AC. 3</p> <p>1/1</p>
PROCESO N° 3: Declaraciones Realizadas		
HALLAZGO ÁREA DE CONTABILIDAD N° 1		
DESCONOCIMIENTO DEL AUXILIAR CONTABLE.		
Condición	En los primeros meses del año 2010, se realizó 3 declaraciones sustitutivas del total de 11 declaraciones, este proceso se encontraba a cargo del auxiliar contable que al momento ya no labora en la Compañía.	
Criterio	En el Área de Contabilidad, existe personal con conocimientos contables y tributarios.	
Causa	A falta de conocimiento sobre el manejo de los tributos y como estos deben ser declarados.	
Efecto	Del total de 11 declaraciones, existieron 3 declaraciones sustitutivas, reflejando un 72,73% de ineficacia en el proceso de realización y pago de declaraciones.	
<p>Conclusiones:</p> <p>El Área de Contabilidad., al no contar con un auxiliar contable con conocimientos actualizados sobre el manejo, declaración y pago de tributos, se realizaron declaraciones sustitutivas, indicando ineficacia en el proceso.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Se recomienda al Jefe del Área de Recursos Humanos y del Área Contable, que se contrate un auxiliar contable con conocimientos amplios en el manejo de tributos para evitar estos inconvenientes.</p>		
ELABORADO POR: María José Pulla		FECHA: 21 de Enero del 2011.
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano		FECHA: 21 de Enero del 2011.

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE CONTABILIDAD</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA. 2</p> <p>AC. 4</p> <p>1/1</p>
PROCESO N° 4: Declaraciones Realizadas a Tiempo		
HALLAZGO ÁREA DE CONTABILIDAD N° 2		
INCUMPLIMIENTO CON OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.		
Condición	En el período del año 2010, de las 11 declaraciones realizadas solo 6 declaraciones se realizaron a tiempo.	
Criterio	El SRI como organismo de control y administrador de tributos establece las fechas de los pagos de tributos, en caso de no ser cumplidos o a tiempo, se establecen multas e intereses.	
Causa	A falta de conocimiento y compromiso con las obligaciones tributarias.	
Efecto	Se realizaron solo 6 declaraciones a tiempo del total de 11 declaraciones, reflejando un 45,45% de ineficacia en el proceso de pago de declaraciones, incurriendo en multas e intereses.	
<p>Conclusiones:</p> <p>Al no realizarse las declaraciones a tiempo, por falta de compromiso y conocimiento del personal del Área de Contabilidad, se incurrió en multas e intereses, teniendo un proceso ineficaz e ineficiente.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Jefe de Recursos Humanos: Elaborar y aplicar pruebas de conocimiento tributario a los nuevos integrantes del Área de Contabilidad, con el fin de medir sus conocimientos y determinar si cumplen con el perfil para desempeñar estas actividades.</p> <p>Jefe de Contabilidad: Ejercer control sobre las actividades realizadas por el contador y el auxiliar contable, con el fin de determinar deficiencias en los procesos y tomar acciones correctivas a tiempo.</p>		
ELABORADO POR: María José Pulla		FECHA: 21 de Enero del 2011.
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano		FECHA: 21 de Enero del 2011.

5.2.4. Programa de Auditoría Área de Tesorería

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
PRESUPUESTOS					
1.	Depósitos Realizados				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra de los depósitos en los estados de cuenta, para verificar con los cheques recibidos, cuántos cheques fueron depositados y cuántos cheques fueron cobrados.	AT.1	M.P.	24-01-11	
2.	Informe de Tesorería				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar el reporte diario de tesorería, con los documentos de respaldo para verificar el número de transacciones realizadas.	AT. 2	M.P.	24-01-11	
PAGOS					
3.	Cheques Cobrados				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar los estados de cuenta de las diferentes cuentas bancarias y obtener una muestra de una fecha específica y verificar los cheques que han sido emitidos según el talonario de cheques y cuantos han sido cobrados.	AT. 3	M.P.	25-01-11	
4.	Solicitudes de Pago Atendidas				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra de las solicitudes de pago recibidas y verificar cuántas de estas han sido pagadas.	AT. 4	M.P.	25-01-11	
5.	Hallazgos del Área de Tesorería.	HA. AT.	M.P.	26-01-11	
ELABORADO POR: María José Pulla A.		FECHA: 20 de Enero del 2011			
REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano		FECHA: 20 de Enero del 2011			



“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL ÁREA DE TESORERÍA

Ref.:

AT.

1/1



“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE TESORERÍA

Ref.:

AT. 1

1/2

PROCESO N° 1: Depósitos Realizados

PROCEDIMIENTO N° 1: Seleccionar una muestra de los depósitos en los estados de cuenta, para verificar con los cheques recibidos, cuántos cheques fueron depositados y cuántos cheques fueron cobrados.

APLICACIÓN:

Se seleccionó una muestra de los depósitos a la fecha 10 de los meses de mayor movimiento comprendido en el período entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 de la Cuenta General del Banco PRODUBANCO, que es la que mantiene mayor movimiento en la Compañía, obteniendo:

REGISTRO ÁREA DE TESORERIA CUENTA GENERAL		
FECHA / MES	DEPÓSITOS SEGÚN CAJA	CHEQUES RECIBIDOS Y ENVIADOS AL DEPÓSITO
10 de Febrero	5 ✓	5 ✓
10 de Mayo	4 ✓	4 ✓
10 de Agosto	10 ✓	10 ✓
10 de Noviembre	8 ✓	8 ✓
10 de Diciembre	12 ✓	12 ✓
TOTAL:	39	39

BANCO PRODUBANCO CUENTA GENERAL		
FECHA / MES	DEPÓSITOS SEGÚN ESTADO DE CUENTA	CHEQUES COBRADOS SEGÚN ESTADO DE CUENTA
10 de Febrero	5 ✓	0 ✓
10 de Mayo	1 ✓	3 ✓
10 de Agosto	9 ✓	1 ✓
10 de Noviembre	5 ✓	3 ✓
10 de Diciembre	10 ✓	2 ✓
TOTAL:	30	9

HALLAZGO

Ref.:

HA. 1

AT. 1



Ref.:

AT. 1

2/2

Se verifico cada uno de los datos otorgados por el Área de Tesorería, con los estados de cuenta obtenidos en ese momento vía internet de las fechas indicadas en impreso.

Los cheques pueden ser cobrados solo en el caso de una autorización del Gerente General, por lo que se solicito al Jefe de Tesorería las autorizaciones para el cobro de los cheques, el mismo que supo manifestar que no tenía y que los cheques se cobraron sin autorización.

Los valores de los cheques cobrados, fueron verificados en el estado de cuenta, encontrándose depositados en efectivo dos días posteriores al cobro.

INDICADOR: Depósitos Realizados.

$$\text{Facturas Procesadas} = \frac{\text{Número de depósitos realizados}}{\text{Número de cheques recibidos}} \times 100$$

$$\text{Facturas Procesadas} = \frac{30}{39} \times 100$$

$$\text{Facturas Procesadas} = 76,92\%$$

INTERPRETACIÓN:

De los 39 cheques recibidos, solo fueron depositados 30, siendo 9 cheques cobrados, teniendo así un 23,08% de ineficacia en el proceso de depósitos.

△: Tomado de los registros del cliente

E : Confirmado

√: Verificado

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 24 de Enero del 2011

REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano

FECHA: 24 de Enero del 2011

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ÁREA DE TESORERÍA</p>	<p>Ref.: AT. 2 1/2</p>																																			
<p>PROCESO N° 2: Informe de Tesorería</p>																																					
<p>PROCEDIMIENTO N° 2: Solicitar el reporte diario de tesorería, con los documentos de respaldo para verificar el número de transacciones realizadas.</p>																																					
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicito los reportes de tesorería de los 2 últimos meses, se seleccionó una muestra de las fecha 15 y 22, del período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, obteniendo:</p> <table border="1" data-bbox="302 873 716 1094" style="display: inline-table; margin-right: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="2">REPORTE DE TESORERÍA</th> </tr> <tr> <th>FECHA / MES</th> <th>TRANSACCIONES DEL DÍA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15 de Noviembre</td> <td>7 ✓</td> </tr> <tr> <td>22 de Noviembre</td> <td>4 ✓</td> </tr> <tr> <td>15 de Diciembre</td> <td>9 ✓</td> </tr> <tr> <td>22 de Diciembre</td> <td>16 ✓</td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td>32 ✓</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="829 890 1317 1083" style="display: inline-table;"> <thead> <tr> <th colspan="3">DOCUMENTOS DE RESPALDO</th> </tr> <tr> <th>FECHA / MES</th> <th>RECAUDO</th> <th>PAGOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15 de Noviembre</td> <td>2 ✓</td> <td>5 ✓</td> </tr> <tr> <td>22 de Noviembre</td> <td>1 ✓</td> <td>3 ✓</td> </tr> <tr> <td>15 de Diciembre</td> <td>4 ✓</td> <td>5 ✓</td> </tr> <tr> <td>22 de Diciembre</td> <td>9 ✓</td> <td>7 ✓</td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td>12 ✓</td> <td>20 ✓</td> </tr> </tbody> </table>			REPORTE DE TESORERÍA		FECHA / MES	TRANSACCIONES DEL DÍA	15 de Noviembre	7 ✓	22 de Noviembre	4 ✓	15 de Diciembre	9 ✓	22 de Diciembre	16 ✓	TOTAL:	32 ✓	DOCUMENTOS DE RESPALDO			FECHA / MES	RECAUDO	PAGOS	15 de Noviembre	2 ✓	5 ✓	22 de Noviembre	1 ✓	3 ✓	15 de Diciembre	4 ✓	5 ✓	22 de Diciembre	9 ✓	7 ✓	TOTAL:	12 ✓	20 ✓
REPORTE DE TESORERÍA																																					
FECHA / MES	TRANSACCIONES DEL DÍA																																				
15 de Noviembre	7 ✓																																				
22 de Noviembre	4 ✓																																				
15 de Diciembre	9 ✓																																				
22 de Diciembre	16 ✓																																				
TOTAL:	32 ✓																																				
DOCUMENTOS DE RESPALDO																																					
FECHA / MES	RECAUDO	PAGOS																																			
15 de Noviembre	2 ✓	5 ✓																																			
22 de Noviembre	1 ✓	3 ✓																																			
15 de Diciembre	4 ✓	5 ✓																																			
22 de Diciembre	9 ✓	7 ✓																																			
TOTAL:	12 ✓	20 ✓																																			
<p>INDICADOR: Informe de Tesorería.</p> <p>Informe de Tesorería = $\frac{\text{Número de transacciones con soporte}}{\text{Total de transacciones diarias}} \times 100$</p> <p>Informe de Tesorería = $\frac{32}{32} \times 100$</p> <p>Informe de Tesorería = 100%</p>																																					
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar ya que el informe de tesorería se encuentra acorde a las transacciones de los días seleccionados y cada transacción se encuentra sustentada con un documento de soporte, teniendo un proceso 100% eficaz.</p>																																					
<p>Δ: Tomado de los registros del cliente ✓: Verificado con los documentos de respaldo</p>																																					
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>	<p>FECHA: 24 de Enero del 2011</p>																																				
<p>REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano</p>	<p>FECHA: 24 de Enero del 2011</p>																																				



“Compañía CITPESA S.A. “

PROCESOS FINANCIEROS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE TESORERÍA

Ref.:

AT. 3

1/2

PROCESO N° 3: Cheques Cobrados

PROCEDIMIENTO N° 3: Solicitar los estados de cuenta de las diferentes cuentas bancarias y obtener una muestra de una fecha específica y verificar los cheques que han sido emitidos según el talonario de cheques y cuantos han sido cobrados.

APLICACIÓN:

Se solicitó los estados de cuenta de los meses con mayor movimiento, además se solicitó el talonario de cheques del período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, para verificar los cheques emitidos y los cheques cobrados, obteniendo:

CUENTA GENERAL PRODUBANCO		
FECHA / MES	CHEQUES EMITIDOS SEGÚN TALONARIO	CHEQUES COBRADOS SEGÚN ESTADO DE CUENTA
Febrero	14	13 ✓
Mayo	12	12
Agosto	13	13
Noviembre	25	21 ✓
Diciembre	28	25
TOTAL:	92	84 ✓

Se reviso los estados de cuenta y se verificó que el cheque que fue emitido el 10 de febrero, fue cobrado el 11 de mayo y tres cheques emitidos el 10 de Noviembre fueron cobrados, el primero el 13 de Diciembre y los 2 cheques restante el 23 de Diciembre.

A los 4 cheques restantes no se les ha realizado ningún seguimiento para conocer que ha sucedido con estos.

HALLAZGO

Ref.:

HA. 2

AT. 3



Ref.:

AT. 3

2/2

INDICADOR: Cheques Cobrados.

$$\text{Cheques Cobrados} = \frac{\text{Número de cheques cobrados}}{\text{Número de cheques emitidos}} \times 100$$

$$\text{Cheques Cobrados} = \frac{88}{92} \times 100$$

$$\text{Cheques Cobrados} = 95,65\%$$

INTERPRETACIÓN:

De los 92 cheques que se emitieron según la muestra seleccionada, solo 88 cheques han sido cobrados, existiendo 4 cheques que aun no han sido cobrados, con un 4,53% de ineficiencia en el seguimiento de cheques cobrados.

Δ: Tomado de los registros del cliente

√: Verificado

ELABORADO POR: María José Pulla

FECHA: 25 de Enero del 2011

REVISADO POR: Dr. Anibal Altamirano

FECHA: 25 de Enero del 2011

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ÁREA DE TESORERÍA</p>	<p>Ref.:</p> <p>AT. 4</p> <p>1/1</p>																		
<p>PROCESO N° 4: Solicitudes de Pago Atendidas</p>																				
<p>PROCEDIMIENTO N° 4: Seleccionar una muestra de las solicitudes de pago recibidas y verificar cuántas de estas han sido pagadas.</p>																				
<p>APLICACIÓN:</p>																				
<p>Se seleccionó una muestra de las solicitudes de pago recibidas en los 4 últimos meses, del período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, obteniendo:</p>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>MES</th> <th>SOLICITUDES DE PAGO RECIBIDAS</th> <th>SOLICITUDES DE PAGO ATENDIDAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Septiembre</td> <td>18 ✓</td> <td>18 ✓</td> </tr> <tr> <td>Octubre</td> <td>18 ✓</td> <td>18 ✓</td> </tr> <tr> <td>Noviembre</td> <td>25 ✓</td> <td>25 ✓</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td>28 ✓</td> <td>28 ✓</td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td>89 ✓</td> <td>89 ✓</td> </tr> </tbody> </table>	MES	SOLICITUDES DE PAGO RECIBIDAS	SOLICITUDES DE PAGO ATENDIDAS	Septiembre	18 ✓	18 ✓	Octubre	18 ✓	18 ✓	Noviembre	25 ✓	25 ✓	Diciembre	28 ✓	28 ✓	TOTAL:	89 ✓	89 ✓		
MES	SOLICITUDES DE PAGO RECIBIDAS	SOLICITUDES DE PAGO ATENDIDAS																		
Septiembre	18 ✓	18 ✓																		
Octubre	18 ✓	18 ✓																		
Noviembre	25 ✓	25 ✓																		
Diciembre	28 ✓	28 ✓																		
TOTAL:	89 ✓	89 ✓																		
<p>} Δ</p>																				
<p>INDICADOR: Solicitudes de Pago Atendidas.</p>																				
<p>Solicitudes de Pago Atendidas = $\frac{\text{Número de solicitudes de pago atendidas}}{\text{Número de solicitudes recibidas}} \times 100$</p>																				
<p>Solicitudes de Pago Atendidas = $\frac{89}{89} \times 100$</p>																				
<p>Solicitudes de Pago Atendidas = 100%</p>																				
<p>INTERPRETACIÓN:</p>																				
<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar ya que según la muestra obtenida se pudo observar que las solicitudes de pago recibidas, todas son atendidas a tiempo, teniendo un proceso 100% eficaz.</p>																				
<p>Δ: Tomado de los registros del cliente ✓: Verificado con los documentos de respaldo</p>																				
<p>ELABORADO POR: María José Pulla</p>	<p>FECHA: 25 de Enero del 2011</p>																			
<p>REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 25 de Enero del 2011</p>																			

	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE TESORERÍA</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA. 1</p> <p>AT. 1</p> <p>1/1</p>
PROCESO N° 1: Depósitos Realizados		
HALLAZGO ÁREA DE TESORERÍA N° 1		
CHEQUES COBRADOS SIN AUTORIZACIÓN.		
Condición	En el período del año 2010, según una muestra seleccionada, de 39 cheques recibidos, solo fueron depositados 30, siendo 9 cheques cobrados sin autorización del Gerente General.	
Criterio	Como política interna se establece que los cheques recibidos, solo pueden ser cobrados bajo la autorización del Gerente General, caso contrario no, deben ser depositados en la Cuenta General de PRODUBANCO de la Compañía.	
Causa	A falta de aplicación de la política interna del Área de Tesorería.	
Efecto	Se realizo cobros de los cheques recibidos sin autorización del Gerente General, manteniendo un 23,08% de ineficacia en el proceso de depósitos de cheques recibidos.	
<p>Conclusiones:</p> <p>Al no darse cumplimiento de la política interna que indica la autorización del Gerente General para el cobro de cheques recibidos, se tiene una ineficacia en el proceso y una falta de control sobre los recursos monetarios, ya que los depósitos de los cheques cobrados no se los realiza el mismo día sino en días posteriores manteniendo además una ineficiencia.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General: Aplicar mayor control sobre los procesos de manejo de recursos monetarios, y exigir que se cumpla con las políticas internas de cada área, además de verificar los estados de cuenta y tomar mayor atención a los depósitos en efectivo, dando seguimiento a estos.</p> <p>Jefe de Tesorería: Dar cumplimiento a las políticas internas del Área de Tesorería, elaborar reportes de cheques recibidos, cheques cobrados, cheques depositados y cheques emitidos con los estados de cuenta respectivos como respaldo, para conocimiento del Gerente General.</p>		
ELABORADO POR: María José Pulla		FECHA: 26 de Enero del 2011.
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano		FECHA: 26 de Enero del 2011.

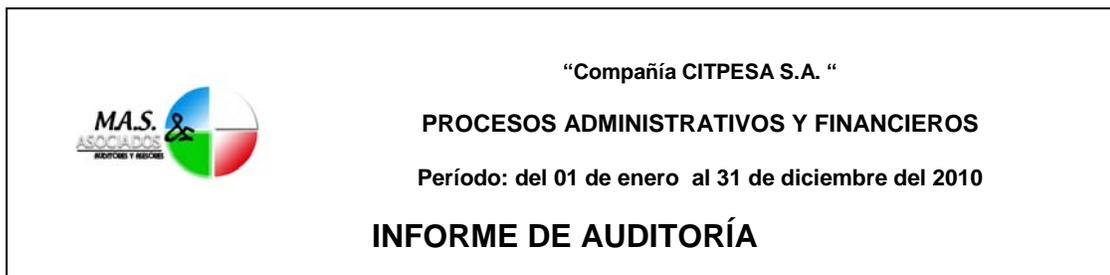
	<p>“Compañía CITPESA S.A. “</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE TESORERÍA</p>	<p>Ref.: HA. 2 AT. 3 1/1</p>
PROCESO N° 3: Cheques Cobrados		
HALLAZGO ÁREA DE TESORERÍA N° 2		
CHEQUES QUE AUN NO HAN SIDO COBRADOS.		
Condición	En el período del año 2010, según una muestra seleccionada, se obtuvo que de los 92 cheques que se emitieron, solo 88 cheques fueran cobrados, existiendo 4 cheques que aun no han sido cobrados en este período.	
Criterio	Como política interna, dentro de las buenas prácticas administrativas y financieras, se establece, que a los cheques emitidos se dé un seguimiento hasta su cobro, conociendo que un cheque desde su emisión tiene un período de vigencia de 13 meses.	
Causa	A falta de seguimiento y control sobre los cheques emitidos hasta el momento de su cobro.	
Efecto	Se encontró que de los cheques emitidos, aun 4 de ellos no han sido cobrados, sin conocer que ha sucedido con estos cheques o cual ha sido el motivo para no ser cobrados aun, reflejando un 4,53% de ineficacia en el proceso de seguimiento de cheques emitidos y no cobrados.	
<p>Conclusiones:</p> <p>De los cheques emitidos en el período 2010, aun existen 4 cheques que no han sido cobrados, que por falta del seguimiento a los mismos, el encargado no conoce el motivo por el cual aún no han sido cobrados, manteniendo un proceso ineficaz al no establecer el alcance hasta el momento de su cobro.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General: Aplicar un control sobre las actividades del Área de Tesorería, con el fin de mejorar los procesos que se realizan e implementar una política interna en la cual se proponga dar seguimiento a los cheques emitidos hasta el momento de su cobro, extendiendo el alcance del proceso.</p> <p>Jefe de Tesorería: Realizar un seguimiento de los cheques que aún no han sido cobrados, para conocer el motivo por el cual no se ha efectuado su cobro, en el caso de no conocer que ha sucedido con esos cheques, se elaborará una carta al Banco solicitando que se anulen estos, por motivo de no conocer el destino de los mismos, esta carta va a ser firmada y autorizada por el Gerente General.</p>		
ELABORADO POR: María José Pulla		FECHA: 26 de Enero del 2011.
REVISADO POR: Dr. Aníbal Altamirano		FECHA: 26 de Enero del 2011.

5.3. Comunicación de Resultados

Previa la aplicación de procedimientos de Auditoría en la fase de ejecución, en donde se obtuvo la evidencia, y se determinó algunos hallazgos, la misma que establece mediante el informe correspondiente los diferentes hallazgos que se determinaron para la toma de decisiones por parte del cliente.

El informe contendrá los aspectos positivos que se determinaron por medio de la verificación de los procesos, así como las deficiencias mediante un hallazgo, el mismo que permitirá emitir las recomendaciones correspondientes.

5.3.1. Informe de Auditoría.



“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO DEL ECUADOR S.A. CITPESA.”

Procesos Auditados

Procesos Administrativos:

- a) Área de Logística:
 - Adquisición y Documentación.
- b) Área de Recursos Humanos:
 - Selección e Inducción del Personal.
 - Nómina.

Procesos Financieros:

- c) Área de Contabilidad:
 - Facturación y Recaudación.
 - Impuestos.
- d) Área de Tesorería:
 - Presupuestos.
 - Pagos.

INFORME No. 01-IF-2011.

Período: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

ÍNDICE	PAG.
CARTA DE PRESENTACIÓN.	278
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.	
Motivo del Examen.....	279
Objetivos del Examen.....	279
Alcance.....	280
Enfoque.....	280
Componentes Auditados.....	281
Indicadores Utilizados.....	281
CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.	
Antecedentes.....	285
Misión.....	285
Visión.....	286
Base Legal.....	286
Estructura Orgánica.....	287
Objetivos.....	288
CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS.....	289

CARTA DE PRESENTACIÓN

Quito, 24 de enero del 2011.

Doctor.
Freddy Tuárez.
ADMINISTRADOR DE CITPESA S.A.
Presente.-

Se ha realizado una Auditoría de Gestión a la “Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador S.A. CITPESA.”, con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos y Financieros.

Para el examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de Auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la Compañía y aquellos que se aplican en el proceso administrativo y financiero eficiente; se realizó la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, en función de la mejora y progreso de la Compañía, incluyendo los comentarios que emitieron los auditados en la lectura del borrador del informe.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por las autoridades inmersas en las mismas, con quienes se desarrollará un plan de implementación y monitoreo.

Se reitera el compromiso de asesorar a la administración de la Compañía para contribuir a su desarrollo. A la vez se deja constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que recibimos en nuestro trabajo.

Atentamente,

María José Pulla A.
M.A.S. & Asociados
AUDITORES Y ASESORES.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. MOTIVO DEL EXAMEN.

La Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A., se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por María José Pulla Arévalo, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas y Auditoría, CPA., con el motivo de brindar una mejora continua, se decide realizar el examen de Auditoría de Gestión para determinar la eficiencia y eficacia de las Áreas de Logística, Recursos Humanos, Contabilidad y Tesorería. La Auditoría de gestión se inició con la orden de trabajo según la carta de autorización por parte de la Gerencia de la Compañía, a la fecha 03 de Enero del 2011.

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1. Objetivo General.

Realizar una Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros a la Compañía CITPESA ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha con la finalidad de verificar el cumplimiento de responsabilidades, objetivos y control sobre los recursos con el fin de emitir recomendaciones y proponer mejoras en los procesos.

1.2.2. Objetivo Específico.

- Realizar una evaluación de control interno de los procesos administrativos y financieros con el fin de detectar áreas críticas y oportunidades de mejoramiento continuo.

- Diseñar las pruebas de cumplimiento que se van aplicar durante el proceso de Auditoría a los procesos administrativos y financieros de la Compañía CITPESA S.A.
- Evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos materiales, humanos, financieros, administrativos y económicos con la aplicación de procedimientos de Auditoría y el desempeño de la Compañía con relación a sus objetivos.
- Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el proceso de la Auditoría a los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A.
- Implementar las recomendaciones emitidas en el informe para mejorar el desempeño de la Compañía.

1.3. ALCANCE.

El examen cubrirá el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, tiempo comprendido como un período económico, según la legislación ecuatoriana.

1.4. ENFOQUE.

Esta Auditoría de Gestión, se ideó con un enfoque dirigido a la eficiencia y eficacia, con que la Compañía utiliza sus recursos y alcanza sus objetivos, en cuanto a sus Procesos Administrativos y Financieros.

1.5. COMPONENTES AUDITADOS.

La Auditoría abarcó todas las actividades ejecutadas en los Procesos Administrativos y Financieros de la Compañía CITPESA S.A., los mismos que contienen las siguientes áreas:

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Departamento Administrativo:

- Área de Logística.
- Área de Recursos Humanos.

PROCESOS FINANCIEROS

Departamento Financiero:

- Área de Contabilidad.
- Área de Tesorería.

1.6. INDICADORES UTILIZADOS.

Para la evaluación de los Procesos Administrativos y Financieros, con sus respectivas áreas, se utilizó indicadores de gestión que permitieron medir el desempeño de las actividades de las áreas examinadas, según se presenta a continuación.

INDICADORES PROCESO ADMINISTRATIVO:

Indicadores Área de Logística:

- **Compras de Insumos Autorizados:**

$$= \frac{\text{Solicitud de compras de insumos autorizadas}}{\text{Solicitud de compras de insumos emitidas}} \times 100$$

= % compras de insumos autorizados.

- **Cotizaciones Autorizadas:**

$$= \frac{\text{Número de cotizaciones aprobadas}}{\text{Número de cotizaciones recibidas}} \times 100$$

= % cotizaciones autorizadas.

- **Proveedores Aprobados:**

$$= \frac{\text{Número de proveedores aprobados mediante análisis}}{\text{Número de proveedores seleccionados previo la compra}} \times 100$$

= % de proveedores aprobados.

Indicadores Área de RR.HH:

- **Personal Contratado:**

$$= \frac{\text{Número de personas contratadas}}{\text{Número de candidatos}} \times 100$$

= % de personal contratado.

- **Personal que conoce las funciones de su cargo:**

$$= \frac{\text{Número de empleados que conoce las funciones de su cargo}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

= % de personal que conoce las funciones de su cargo.

- **Personal capacitado:**

$$= \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

= % de personal capacitado.

$$= \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número de programas de capacitación}} \times 100$$

= % de personal capacitado.

- **Errores en Nómina:**

$$= \frac{\text{Total de pagos según nómina}}{\text{Total empleados}} \times 100$$

= % de errores en nómina.

INDICADORES PROCESO FINANCIERO:

Indicadores Área de Contabilidad:

- **Facturas Procesadas:**

$$= \frac{\text{Facturas procesadas}}{\text{Guías de remisión recibidas}} \times 100$$

= % de facturas procesadas.

- **Facturas Cobradas:**

$$= \frac{\text{Total de facturas cobradas}}{\text{Total de facturas emitidas}} \times 100$$

= % de facturas cobradas.

- **Declaraciones Realizadas:**

$$= \frac{\text{Número de declaraciones sustitutivas}}{\text{Número de declaraciones realizadas}} \times 100$$

= % de declaraciones realizadas.

- **Declaraciones Realizadas a Tiempo:**

$$= \frac{\text{Número de declaraciones realizadas a tiempo}}{\text{Número de declaraciones realizadas}} \times 100$$

$$= \% \text{ de declaraciones realizadas a tiempo.}$$

Indicadores Área de Tesorería:

- **Depósitos realizados:**

$$= \frac{\text{Número de depósitos realizados}}{\text{Número de cheques recibidos}} \times 100$$

$$= \% \text{ de depósitos realizados.}$$

- **Informe de Tesorería:**

$$= \frac{\text{\# de transacciones con soporte, recaudo y pagos}}{\text{Total de transacciones diarias}} \times 100$$

$$= \% \text{ de transacciones de tesorería con soporte.}$$

- **Cheques Cobrados:**

$$= \frac{\text{Número de cheques cobrados}}{\text{Número de cheques emitidos}} \times 100$$

$$= \% \text{ de cheques cobrados.}$$

- **Solicitudes de Pago Atendidas:**

$$= \frac{\text{Número de solicitudes de pago atendidas}}{\text{Número de solicitudes recibidas}} \times 100$$

$$= \% \text{ de solicitudes de pago atendidas.}$$

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

La Compañía CITPESA S.A. es una Sociedad Anónima conformada por las aportaciones de varios accionistas, con un capital autorizado de \$5,760.00 y un capital suscrito de \$2,880.00 dividido en dos mil ochocientas ochenta acciones ordinarias y nominativas de \$1 (un dólar) cada una.

La Compañía CITPESA S.A., posee una responsabilidad limitada, por lo que en caso de existir una liquidación o cierre de la misma, los accionistas están en la obligación de responder a sus acreedores solo en el valor del monto de sus aportaciones, y en caso de existir ganancias los accionistas participarán de igual manera en proporción a sus aportaciones.

Las sociedades anónimas pueden ser administradas por uno de los socios y pueden intervenir a través de asambleas, además por su naturaleza pueden incrementar su patrimonio con la emisión de acciones para continuar con su actividad económica si lo requieren.

1.2. MISIÓN.

Somos una compañía ecuatoriana, que ofrecemos el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, responsables con nuestros clientes brindando seguridad y confianza al momento de transportar sus bienes, respetuosos con las relaciones interpersonales con los clientes, logrando relaciones a largo plazo con servicios de calidad.

Aportamos a la sociedad con empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo contribuyendo con la sociedad y el desarrollo de la economía del país.

1.3. VISIÓN.

En el año 2015 seremos una compañía que se marque por una alta diferenciación en sus servicios con una amplia participación en el mercado nacional e internacional buscando siempre la fidelidad de nuestros clientes por medio de la calidad y de sistemas de gestión de relaciones entre compañía y cliente, siempre manteniendo el respeto a las normas y exigencias que se dan dentro de nuestro marco institucional.

1.4. BASE LEGAL.

La Compañía CITPESA S.A., no posee una normativa interna, políticas, manuales o reglamentos internos que rijan las actividades de la misma, pero posee los siguientes documentos:

Base Legal Interna:

- Escritura de Constitución
- Resoluciones de Reuniones Extraordinarias.

Para el desarrollo de sus actividades, la Compañía emplea una base legal externa, la misma que se detalla a continuación:

Base Legal Externa:

- Ley de Compañías.

- Ley de Transito y Transporte Terrestre.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Seguridad Social.
- Código Tributario.
- Código de Trabajo.
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención en la Fuente.

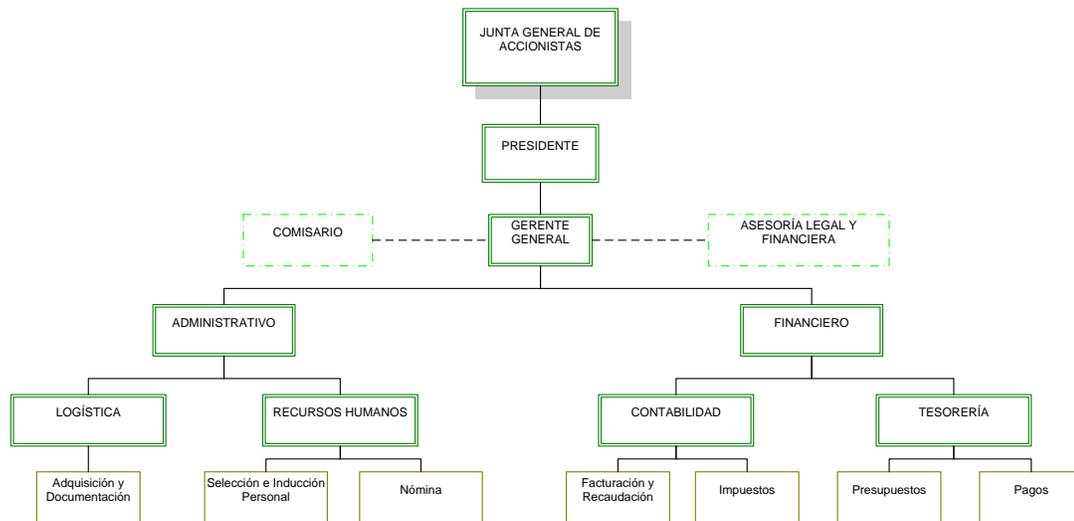
Tomando en consideración los siguientes Organismos Superiores de Control:

- Superintendencia de Compañías.
- Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Organismo Controlador y Regulador de Tributos
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Ministerio de Relaciones Laborales.

1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Por cuanto la Compañía CITPESA S.A. no posee una estructura organizacional acorde a las necesidades de la misma, ya que no abarca todas las áreas que se requieren para el desarrollo de las actividades, por lo que a continuación se propone la siguiente estructura organizacional más completa para mejorar el desempeño administrativo y financiero.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural Propuesto:



Elaborado por: María José Pulla A.

1.6. OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA.

La Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador CITPESA S.A. se ha planteado el siguiente objetivo general:

- Prestar el servicio público de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional.

La Compañía Internacional de Transporte Pesado del Ecuador CITPESA S.A. no tiene objetivos específicos, sin embargo propongo los siguientes:

- Otorgar un servicio de calidad obteniendo la seguridad y confianza del cliente con un servicio oportuno y eficaz.
- Garantizar y custodiar los bienes transportados en los vehículos de la Compañía hasta su lugar de destino.
- Cumplir con las leyes, normas y reglamentos vigentes en el país como convenios internacionales para el transporte de carga, que aseguren la satisfacción de las necesidades de los clientes.

- Mantener los permisos y autorizaciones actualizadas para un control sobre los bienes de la empresa.
- Brindar un servicio que satisfaga las necesidades de la sociedad y mantener un posicionamiento en el mercado con profesionales calificados.
- Establecer buenas relaciones con los clientes internos y externos, en donde se obtenga un beneficio mutuo.

CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

FORTALEZAS ENCONTRADAS.

Se ha aplicado los diferentes tipos de indicadores de gestión a las áreas de los procesos administrativos y financieros de la Compañía CITPESA S.A., obteniendo los siguientes resultados positivos de las áreas examinadas:

✚ PROCESOS ADMINISTRATIVOS:

Dentro de los procesos administrativos, se tiene al área de logística y el área de recursos humanos, cada una con sus sub-áreas, destacando los siguientes aspectos como fortalezas:

Área de RR.HH.:

- En el proceso de pago de nómina no existen errores dignos de comentar, ya que el proceso es 100% eficaz, por lo que los pagos realizados es en igual proporción al número de empleados.

PROCESOS FINANCIEROS:

Dentro de los procesos financieros, se tiene al área de contabilidad y el área de tesorería, cada una con sus sub-áreas, destacando los siguientes aspectos como fortalezas:

Área de Contabilidad:

- Las facturas procesadas en el período comprendido del examen, tienen de respaldo de sus respectivas guías de remisión, sin presentar ningún problema en este proceso.
- En esta área no se mantiene cartera por cobrar o vencida, ya que de las facturas emitidas todas son cobradas, esto se debe a las buenas relaciones que se mantiene con el cliente.

Área de Tesorería:

- Al seleccionar una muestra de los informes de tesorería, se verifico que cada una de las transacciones diarias mantiene su documento de soporte.
- Las solicitudes de pago que se reciben por esta área son atendidas con sus pagos a tiempo estableciendo una fortaleza con un proceso eficaz y eficiente.

Tanto los procesos administrativos como financieros se encuentran bajo el control y supervisión de cada uno de los departamentos, en ciertos casos para dar efecto a las acciones de cada uno de los integrantes de cada área es necesario la autorización del Gerente General, para aprobaciones o autorizaciones.

En la Auditoría de Gestión, los resultados se encuentran expresados por medio de un hallazgo, que es un hecho que se ha encontrado y requiere de recomendaciones, las mismas que constan en el presente informe.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en el trabajo de la Auditoría de Gestión realizada a los Procesos Administrativos:

ÁREA DE LOGÍSTICA:

✚ Solicitudes de compra que no cumplen con los requerimientos.

En el período del año 2010, se emitieron 39 solicitudes de compra, de las cuales solo 28 solicitudes de compra fueron autorizadas.

Las solicitudes de compra se autorizarán si cumplen:

- Cada una de las áreas deberá anticipar su pedido de recursos, mediante una hoja de pedidos.
- Los requerimientos se deben encontrar sustentados con las necesidades reales de la Compañía y de las unidades de transporte.
- Cada hoja de pedido debe especificar las características del requerimiento y los saldos.
- Verificar en el presupuesto si existe la disponibilidad de recursos.

Por falta de descripción del proceso y de conocimiento sobre los requerimientos que se debe cumplir una solicitud de compra para ser autorizadas.

Del total de 38 solicitudes de compras emitidas, solo 28 solicitudes han sido aprobadas, reflejando un 28,20% de ineficacia en el proceso de aprobación de solicitudes de compra.

En el Área de Logística, no se ha definido la descripción del proceso, provocando que las solicitudes no aprobadas se den a una falta de cumplimiento de los requerimientos que se indican en las hojas de pedidos, o que no fueron justificados por el área solicitada, además de no encontrarse dentro del presupuesto.

Recomendaciones:

- **Jefe de Tesorería:** Comunicar a los jefes de las áreas de la Compañía, el presupuesto designado para cada área y para cada unidad de transporte, para que en base a ese presupuesto se realicen las solicitudes de compra.
- **Jefe de Logística:** Revisar y verificar que las solicitudes de compra recibidas cumplan con los requerimientos que se solicitan antes de ser enviadas para su autorización al Gerente General.

✚ Cotizaciones que no cumplen con las condiciones.

En el período del año 2010, se recibieron 27 cotizaciones, de las cuales solo 18 cotizaciones fueron autorizadas.

Las cotizaciones son autorizadas bajo las condiciones de mejor precio, calidad, garantía, servicio y formas de pago.

A falta de cumplimiento de las condiciones en las cuales se autoriza una cotización, como de especificación por parte del Área de Logística al proveedor para su pedido.

Del total de 27 cotizaciones recibidas, solo 18 cotizaciones han sido autorizadas, reflejando un 33,33% de ineficacia en el proceso de aprobación de cotizaciones recibidas.

El Área de Logística, es la encargada de aprobar las cotizaciones bajo las condiciones que se establecen, como mejor precio, calidad, garantía, servicio y formas de pago, existiendo una falta de especificación de los requerimientos de los insumos al proveedor para una optima cotización.

Recomendaciones:

- **Jefe de Logística:** Revisar que los pedidos a los proveedores estén claramente indicadas todas las características de los insumos, como verificar que las cotizaciones recibidas cumplan con las condiciones indicadas para su autorización.

✚ Deficiente selección y evaluación de proveedores.

En el período del año 2010, de 22 proveedores que presentaron sus cotizaciones, solo se aprobaron a 13 proveedores, bajo recomendaciones de algunos de los socios de la Compañía.

Para la selección de proveedores se establece parámetros de selección y evaluación.

A falta de parámetros de selección y evaluación de proveedores, además para la selección de muchos proveedores solo se lo ha realizado por

recomendaciones realizadas por los socios, a pesar de que en el proceso se indica la realización de cuadros comparativos de proveedores.

Del total de 22 proveedores que han presentado sus cotizaciones, solo 13 han sido seleccionados y aprobados, reflejando un 40,10% de ineficacia en el proceso de selección y evaluación de proveedores.

El Área de Logística, al no poseer parámetros de selección y evaluación de proveedores, no ha mantenido un óptimo proceso, teniendo un indicador alto de ineficacia en la aprobación de proveedores, ya que muchas de las veces se selecciona a un proveedor por recomendaciones emitidas por los socios.

Recomendaciones:

- **Jefe de Logística:** Dar aplicación a la parte del proceso que indica realizar cuadros comparativos de los proveedores, como establecer parámetros para ser seleccionados y aprobados, sin dar aplicación a las recomendaciones realizadas por los socios.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

- ✚ **No cuentan con un proceso de selección de personal.**

En el período del año 2010, se presentaron las vacantes para el cargo de Contador y Auxiliar Contable, en donde se obtuvieron 3 candidatos por recomendación de algunos socios, siendo solo contratado uno bajo los requerimientos considerados solamente por el Gerente General.

Las buenas prácticas administrativas, indican que se debe poseer un manual o un proceso documentado para el reclutamiento, selección y contratación del personal.

Por falta de un proceso documentado o de un manual que indique los parámetros para la contratación del personal, como el perfil profesional de cada cargo.

Existiendo dos vacantes, para las cuales existieron 3 candidatos de los cuales solo se seleccionó y contrató a uno solo, reflejando un 77,77% de ineficacia en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal por falta de un proceso descrito.

El Área de RR.HH., no mantiene ni manuales ni procesos documentados que sustenten el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, en caso de presentarse una vacante, a pesar que la Compañía mantiene solo de manera verbal indicado un proceso de contratación de personal este no se lo aplica, ya que es solo de conocimiento del administrador.

Recomendaciones:

- **Gerente General:** Disponer al administrador de la Compañía, que conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos se elabore un documento en donde se plasme las actividades a seguir para el proceso de reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal.

Personal que no conoce las funciones de su cargo.

Se obtuvo, mediante la realización de una pregunta, si conocían las funciones de su cargo, de 5 empleados que fueron entrevistados, solo uno supo decir que si conocía lo que debe realizar.

Cada puesto de trabajo o cargo tiene funciones y actividades definidas dentro de una estructura organizacional.

A falta de una especificación de funciones de cada cargo que se deben encontrar indicadas en un manual para el personal de la Compañía.

Del total de 5 empleados entrevistados, solo un empleado conoce lo que debe realizar en su cargo, reflejando un 80% de ineficacia en el desarrollo de las funciones de cada cargo, significando un riesgo de que las actividades de la Compañía no se cumplan de manera eficiente y eficaz.

Al realizar la indagación para conocer si el personal de la Compañía conoce las funciones de su cargo, se encontró que los empleados no conocen lo que deben realizar, ya que no se mantiene un manual de descripción de funciones o programas de entrenamiento para el personal, que permitan que este desempeñe sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Recomendaciones:

- **Gerente General:** Disponer al Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con un experto para que se diseñe un manual de funciones, como los objetivos y estrategias de cada área.
- **Jefe de Recursos Humanos:** Realizar programas de entrenamiento para que el personal conozca lo que debe realizar y tenga definido sus actividades, como efectuar campañas en donde se difunda lo que

cada departamento debe lograr y lo que cada puesto de trabajo debe cumplir.

Personal que no está capacitado.

En el período del año 2010, de 11 empleados de la Compañía, solo 4 han asistido a cursos de capacitación.

En el Área de RR.HH., se manejan programas de capacitación para el personal en temas de interés laboral como de motivación.

A falta de programas de capacitación que el Área de RR.HH., debe fomentar en la Compañía para todo el personal.

Del total de 11 empleados, solo 4 se han capacitado en el año 2010, reflejando un 63,64% de ineficacia en el proceso de capacitación como en la aplicación de programas de capacitación.

El Área de RR.HH., al no contar con programas de capacitación para sus empleados, no mantiene un personal con conocimientos actualizados provocando que no se desarrollen las actividades de manera óptima.

Recomendaciones:

- **Jefe de Recursos Humanos:** Elaborar programas de capacitación para todo el personal de la Compañía, presentar los proyectos de capacitación a instituciones públicas o privadas que financien este, una vez obtenido el financiamiento externo o interno por parte del Área de Tesorería, se presenta al Gerente General para su aprobación y puesta en marcha.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en el trabajo de la Auditoría de Gestión realizada a los Procesos Financieros:

ÁREA DE CONTABILIDAD:

✚ Desconocimiento del auxiliar contable.

En los primeros meses del año 2010, se realizó 3 declaraciones sustitutivas del total de 11 declaraciones, este proceso se encontraba a cargo del auxiliar contable que al momento ya no labora en la Compañía.

En el Área de Contabilidad, existe personal con conocimientos contables y tributarios.

A falta de conocimiento sobre el manejo de los tributos y como estos deben ser declarados.

Del total de 11 declaraciones, existieron 3 declaraciones sustitutivas, reflejando un 72,73% de ineficacia en el proceso de realización y pago de declaraciones.

El Área de Contabilidad., al no contar con un auxiliar contable con conocimientos actualizados sobre el manejo, declaración y pago de tributos, se realizaron declaraciones sustitutivas, indicando ineficacia en el proceso.

Recomendaciones:

- Se recomienda al Jefe del Área de Recursos Humanos y del Área Contable, que se contrate un auxiliar contable con conocimientos amplios en el manejo de tributos para evitar estos inconvenientes.

Incumplimiento con obligaciones tributarias.

En el período del año 2010, de las 11 declaraciones realizadas solo 6 declaraciones se realizaron a tiempo.

El SRI como organismo de control y administrador de tributos establece las fechas de los pagos de tributos, en caso de no ser cumplidos o realizados a tiempo, se establecen multas e intereses.

A falta de conocimiento y compromiso con las obligaciones tributarias, se realizaron solo 6 declaraciones a tiempo del total de 11 declaraciones, reflejando un 45,45% de ineficacia en el proceso de pago de declaraciones, incurriendo en multas e intereses.

Al no realizarse las declaraciones a tiempo, por falta de compromiso y conocimiento del personal del Área de Contabilidad, se incurrió en multas e intereses, teniendo un proceso ineficaz e ineficiente.

Recomendaciones:

- **Jefe de Recursos Humanos:** Elaborar y aplicar pruebas de conocimiento tributario a los nuevos integrantes del Área de Contabilidad, con el fin de medir sus conocimientos y determinar si cumplen con el perfil para desempeñar estas actividades.
- **Jefe de Contabilidad:** Ejercer control sobre las actividades realizadas por el contador y el auxiliar contable, con el fin de determinar deficiencias en los procesos y tomar acciones correctivas a tiempo.

ÁREA DE TESORERÍA:

Cheques cobrados sin autorización.

En el período del año 2010, según una muestra seleccionada, de 39 cheques recibidos, solo fueron depositados 30, siendo 9 cheques cobrados sin autorización del Gerente General.

Como política interna se establece que los cheques recibidos, solo pueden ser cobrados bajo la autorización del Gerente General, caso contrario no, deben ser depositados en la Cuenta General de PRODUBANCO de la Compañía.

A falta de aplicación de la política interna del Área de Tesorería, se realizó cobros de los cheques recibidos sin autorización del Gerente General, manteniendo un 23,08% de ineficacia en el proceso de depósitos de cheques recibidos.

Al no darse cumplimiento de la política interna que indica la autorización del Gerente General para el cobro de cheques recibidos, se tiene una ineficacia en el proceso y una falta de control sobre los recursos monetarios, ya que los depósitos de los cheques cobrados no se los realiza el mismo día sino en días posteriores manteniendo además una ineficiencia.

Recomendaciones:

- **Gerente General:** Aplicar mayor control sobre los procesos de manejo de recursos monetarios, y exigir que se cumpla con las políticas internas de cada área, además de verificar los estados de cuenta y

tomar mayor atención a los depósitos en efectivo, dando seguimiento a estos.

- **Jefe de Tesorería:** Dar cumplimiento a las políticas internas del Área de Tesorería, elaborar reportes de cheques recibidos, cheques cobrados, cheques depositados y cheques emitidos con los estados de cuenta respectivos como respaldo, para conocimiento del Gerente General.

Cheques que aun no han sido cobrados.

En el período del año 2010, según una muestra seleccionada, se obtuvo que de los 92 cheques que se emitieron, solo 88 cheques fueran cobrados, existiendo 4 cheques que aun no han sido cobrados en este período.

Como política interna, dentro de las buenas prácticas administrativas y financieras, se establece, que a los cheques emitidos se dé un seguimiento hasta su cobro.

A falta de seguimiento y control sobre los cheques emitidos hasta el momento de su cobro, conociendo que un cheque desde el momento de su emisión tiene un período de vigencia de 13 meses.

Se encontró que de los cheques emitidos, aun 4 de ellos no han sido cobrados, sin conocer que ha sucedido con estos cheques o cual ha sido el motivo para no ser cobrados aún, reflejando un 4,53% de ineficacia en el proceso de seguimiento de cheques emitidos y no cobrados.

De los cheques emitidos en el período 2010, aun existen 4 cheques que no han sido cobrados, que por falta del seguimiento a los mismos, el encargado

no conoce el motivo por el cual aun no han sido cobrados, manteniendo un proceso ineficaz al no establecer el alcance hasta el momento de su cobro.

Recomendaciones:

- **Gerente General:** Aplicar un control sobre las actividades del Área de Tesorería, con el fin de mejorar los procesos que se realizan e implementar una política interna en la cual se proponga dar seguimiento a los cheques emitidos hasta el momento de su cobro, extendiendo el alcance del proceso.
- **Jefe de Tesorería:** Realizar un seguimiento de los cheques que aun no han sido cobrados, para conocer el motivo por el cual no se ha efectuado su cobro, en el caso de no conocer que ha sucedido con esos cheques, se elaborará una carta al Banco solicitando que se anulen estos, por motivo de no conocer el destino de los mismos, esta carta va a ser firmada y autorizada por el Gerente General.

La información presentada, se obtuvo mediante la implementación de Normas de Auditoría y aplicación de procedimientos que permiten sustentar nuestras observaciones.

Atentamente,

María José Pulla A.
M.A.S. & Asociados
AUDITORES Y ASESORES.

5.1. Evaluación Continua

Una vez entregado el informe con los hallazgos y sus respectivas recomendaciones, es importante tomar en consideración que las recomendaciones emitidas se den cumplimiento para alcanzar los objetivos planteados al momento de realizar el proceso de Auditoría.

El proceso de una Auditoría no finaliza con la presentación del informe, sino que es necesario que aparte de ello, se dé un seguimiento a la aplicación de las recomendaciones emitidas, con el fin de que la Compañía mantenga procesos eficaces y eficientes, mejorando el rendimiento administrativo y financiero.

Es necesario que para dar seguimiento a las recomendaciones, se realice controles o una Auditoría Externa de Gestión posterior a la aplicación de las recomendaciones emitidas en el informe, para asegurarse que se estén aplicando las acciones correctivas para un mejoramiento continuo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se procede a emitir conclusiones y recomendaciones generales de los aspectos relevantes de la presente tesis.

6.1. Conclusiones:

1. Al verificar el cumplimiento de responsabilidades, objetivos y control de los recursos de la Compañía CITPESA S.A, se pudo determinar que el Área de Logística y de Recursos Humanos, son áreas que no mantiene procesos eficientes ni eficaces, demostrando una falta de control sobre los recursos y cumplimiento de objetivos; mientras que las Áreas de Contabilidad y Tesorería mantienen procesos mas eficientes y eficaces, aunque cabe mencionar que se debe establecer un mayor control en dichas áreas para lograr un 100% de eficiencia y eficacia.
2. La Compañía CITPESA S.A., no posee ningún manual de procedimientos, en donde se detalle lo que se debe realizar en cada una de las áreas de los procesos analizados, además de una carencia de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la

misma, impidiendo que esta mantenga la eficacia y eficiencia en sus actividades.

3. En todos los procesos de la Compañía, no se hace uso de indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento, desempeño de las funciones y de las actividades, como el manejo de los recursos, logrando con esto que no se establezcan procesos eficientes y eficaces, impidiendo la evaluación permanente.
4. La realización de la presente Auditoría, ha permitido a la Compañía conocer cuan eficientes y eficaces son sus procesos, detectando sus fortalezas y debilidades, que a futuro permitirán una buena gestión administrativa y financiera.

6.2. Recomendaciones:

1. La Compañía CITPESA S.A., deberá dar cumplimiento a las recomendaciones emitidas en el informe final de la Auditoría de Gestión aplicada, como dar seguimiento a las actividades correctivas implantadas.
2. Será necesario para el desarrollo de las actividades elaborar e implementar manuales de procedimientos para cada una de las áreas según su necesidad, además de que se debe analizar la propuesta de los organigramas emitidos por el auditor y de ser el caso, emitirlos formalmente.

3. La Compañía debe implementar indicadores de gestión como herramientas de apoyo en todos los procesos, que permitan medir el cumplimiento el desempeño de las actividades, funciones y cumplimiento de metas.
4. Se debe tomar en considerar la realización de Auditorías de Gestión, que permitan conocer si se están alcanzando los objetivos organizacionales propuestos, como si se optimiza los recursos, siendo más competitivos y productivos, aplicando estrategias de beneficio institucional y colectivo.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Archivo Corriente: En estos archivos se guardan los papeles de trabajo relacionados con la Auditoría específica de un período.

Archivo de Planificación: Es la recopilación de los planes diseñados para cada Auditoría, por lo que deberá actualizarse en cada Auditoría.

Archivo Permanente o Continuo: Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una Auditoría o necesarios para Auditorías subsiguientes.

Auditoría De Gestión: Se refiere a un examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, mediante el uso de indicadores que permiten conocer la medida en que se cumplen los objetivos y se optimizan los recursos, en niveles de eficiencia, eficacia y economía.

Comunicación de Resultados: Es la fase de Auditoría en la cual el auditor redacta un informe donde vierte su opinión respecto del trabajo realizado y la información analizada, en el caso de una Auditoría de Gestión, el informe está compuesto de comentarios, conclusiones y recomendaciones dirigidas al personal indicado.

Economía: Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con

relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

Eficacia: Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Eficiencia: Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Evaluación: Valoración de los conocimientos que se da sobre una persona o situación basándose en una evidencia verificables.

Evidencia de Auditoría: Conjunto de hechos comprobados, suficientes competentes y pertinentes en los cuales el auditor basa y sustenta sus comentarios, conclusiones y recomendaciones difundirá en su informe de

Auditoría. Viene a ser la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales basar su opinión

Herramientas para la evaluación: Documentos e instrumentos de trabajo que facilitan la realización de los procesos de evaluación. Existen diferentes tipos según el programa de evaluación correspondiente.

Muestreo en Auditoría: Es la aplicación de un procedimiento de Auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

Papeles de trabajo: Sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el Auditor.

Planificación: Examina los procesos de planificación realizados por la institución para definir y logro de los objetivos estratégicos, operativos y financieros que se ha propuesto, según la orientación de las políticas más generales vigentes, se incluye además, el proceso de generación de planes de corto, mediano y largo plazo relacionado con el mantenimiento o mejoramiento de los servicios entregados. Deberá conocerse la misión, visión y objetivos generales priorizados por la entidad con el propósito de lograr altos niveles de calidad en el servicio, comprobando que para cada objetivo general, incluyendo los referentes a calidad.

Procesos: Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Resultados: Es la relación con los niveles de calidad y el mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, mismos que deberían estar contenidos en Indicadores de Gestión.

Riesgo de Auditoría: El riesgo de que el auditor emita inadvertidamente una opinión de Auditoría favorable sobre procesos o áreas que contengan errores o irregularidades de importancia. Es el riesgo que asume el auditor de que su trabajo no cumpla sus objetivos, para que este riesgo sea menor debe calificar el riesgo inherente, el riesgo de control, y en función de esto aplicar los suficientes procedimientos que disminuyan el riesgo de detección. El riesgo de Auditoría, entonces, se compone de la conjunción de los riesgos: inherente, de control y de detección.

Riesgo de Control: El riesgo de que los controles internos no prevenga o detecten y corrija oportunamente los errores e irregularidades significativas que puedan ocurrir.

Riesgo de Detección: El riesgo de que los procedimientos sustantivos de Auditoría no detecten errores e irregularidades significativas.

Riesgo Inherente: La posibilidad de que ocurran errores o irregularidades significativas, sin considerar el efecto del control interno.

Técnicas de Auditoría: Son métodos utilizados por el auditor con el fin de obtener evidencia que fundamente los resultados vertidos en el Informe de Auditoría.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ALVIN, A. (2007). *Auditoría Un Enfoque Integral*. Pearson.
- BADILLO, J. *Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad*.
- CÓRDOBA PADILLA, M. (2006). *Formación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoe. Ediciones.
- ESTUPIÑAN, R. *Control Interno y Fraudes* .
- FERNANDEZ, J. A. *Auditoría Administrativa*.
- FRANKLIN, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*. México: PEARSON, Educación.
- GOMEZ RONDON, F. (2007). *Auditoría Administrativa*.
- INTERNAS, S. D. (s.f.). *SRI*. Obtenido de www.sri.gov.ec
- JOHNSON, G. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson.
- MERCADO, S. (2004). *Administración Aplicada* (Segunda Edición ed.).
- MIÑO, P. (2004). *Elementos de Contabilidad* (Sexta Edición ed.).
- PANY, O. R.-K. (2000). *Auditoría Un Enfoque Integral*. Mc Graw Hill.
- PORTER, M. E. (2006). *Estrategia Competitiva*. Continental.
- SÁNCHEZ, P. Z. (2005). *Contabilidad General*. Mc Graw Hill.
- SANTILLANA GONZÁLEZ, J. R. *Auditoría Interna Integral*.
- VÁSQUEZ, V. H. (2002). *Organización Aplicada*. Quito: Graficas Vásquez.
- WILLIAM P., L. *Auditoría Administrativa*.
- YANEL, B. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral* . Ecoe.

PÁGINAS WEB:

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; BCE, 2010; Apuntes de Economía.
- COMISIÓN NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL; pág.web: www.cntttsv.gov.ec.
- CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN; pág.web: www.cfn.fin.ec.
- CORPORACIÓN LA FAVORITA; pág.web: www.supermaxi.com.
- INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL; pág.web: www.iess.gov.ec.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS; INEC, 2006; Encuesta de Condiciones de Vida 2006.
- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES; pág.web: www.mintrab.gov.ec.
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS; pág.web: www.sri.gov.ec
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS; pág.web: www.supercias.gov.ec.