

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**



**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE: RECURSOS  
HUMANOS, CARTERA, PROVEEDORES E INVESTIGACIÓN EN LA  
EMPRESA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS,  
CONTADOR PÚBLICO, AUDITOR.**

**AUTOR:** JORGE XAVIER MARKLEY VERGARA

**DIRECTORA:** DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC

**CODIRECTOR:** ING. CARLOS SIERRA, C.P.A.

**SANGOLQUÍ 2012**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**  
**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**NOMBRE DEL AUTOR: JORGE XAVIER MARKLEY VERGARA**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE: RECURSOS HUMANOS, CARTERA, PROVEEDORES E INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”, ha sido desarrollado 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 mi autoría.

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

Sangolquí, Septiembre 2012.

---

Jorge Xavier Markley Vergara

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**DE COMERCIO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**  
**CERTIFICADO**

**DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC**  
**ING. CARLOS SIERRA, C.P.A**  
**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE: RECURSOS HUMANOS, CARTERA, PROVEEDORES E INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA KOMITE ROQUE ITURRALDE CIA LTDA”, realizado por el señor Jorge Xavier Markley Vergara, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación 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 al señor Jorge Xavier Markley Vergara que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Septiembre 2012.

---

DRA. Eugenia Camacho, MSC  
DIRECTORA

---

Ing. Carlos Sierra, CPA  
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**DE COMERCIO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**  
**AUTORIZACIÓN**

YO, JORGE XAVIER MARKLEY VERGARA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE: RECURSOS HUMANOS, CARTERA, PROVEEDORES E INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre 2012.

Jorge Xavier Markley Vergara.

## **DEDICATORIA**

A mi familia:

Por ser mi mayor inspiración y orgullo, inculcarme siempre los mejores ejemplos y darme una vida llena de amor y comprensión.

**Jorge Xavier Markley Vergara.**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, quien me llena de energía y esperanza para día a día dar todo de mí.

A mis directores del trabajo, la Dra. Eugenia Camacho e Ing. Sierra quienes con su colaboración, dirección y conocimiento han sido mi guía en la elaboración de la presente tesis.

A mis padres y hermanas quienes me han apoyado en todo momento para la realización del presente trabajo.

A mi novia, por ser el apoyo incondicional que siempre necesité, gracias por tu apoyo, tu paciencia y sobre todo tu amor.

A la Escuela Politécnica del Ejército, por todas las enseñanzas, el conocimiento y la gente valiosa que conocí en todo el camino de mis estudios.

**Jorge Xavier Markley Vergara**

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>1</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 BASE LEGAL	2
1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	17
1.4 LA EMPRESA	18
1.4.1 RESEÑA HISTÓRICA	21
1.4.2 ORGANIGRAMAS	23
1.4.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	23
1.4.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL	25
1.4.2.3 ORGANIGRAMA DE PERSONAL	27
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>29</b>
<b>2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>29</b>
2.1 MISIÓN	29
2.2 VISIÓN	29
2.3 OBJETIVOS	30
2.4 POLÍTICAS	31
2.5 ESTRATEGÍAS	32
2.6 PRINCIPIOS Y VALORES	34
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>36</b>
<b>3 ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	<b>36</b>
3.1 ANÁLISIS INTERNO	36
3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	36
3.1.1.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	36

3.1.1.2	ÁREA DE CARTERA	43
3.1.1.3	ÁREA DE PROVEEDORES	45
3.1.1.4	ÁREA DE INVESTIGACIÓN.	47
3.2	ANÁLISIS EXTERNO	48
3.2.1	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS	49
3.2.1.1	FACTOR POLÍTICO	49
3.2.1.2	FACTOR ECONÓMICO	57
3.2.1.3	FACTOR SOCIAL	68
3.2.1.4	FACTOR TECNOLÓGICO	74
3.2.1.5	FACTOR LEGAL	75
3.2.2	INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES	76
3.2.2.1	CLIENTES	77
3.2.2.2	PROVEEDORES	82
3.2.2.3	COMPETENCIA	87
3.2.2.4	PRECIOS	94

## **CAPÍTULO 4**

<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.</b>	<b>98</b>
4.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.	98
4.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.	115
4.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.	125
4.3.1	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.	125
4.3.2	OBSERVACIÓN DIRECTA.	125
4.3.3	ENTREVISTA.	127
4.3.4	CÉDULAS.	128
4.3.5	MÉTODO GRÁFICO.	140
4.3.6	TÉCNICAS DE AUDITORÍA.	145
4.4	PAPELES DE TRABAJO	148
4.5.	EVIDENCIAS.	156
4.6	TIPOS DE INFORME	158
4.6.1	INFORME GENERAL.	160
4.6.2	INFORME EJECUTIVO.	163
4.6.3.	INFORME ASPECTOS RELEVANTES.	165



4.7 INDICADORES.	167
4.7.1 INDICADORES DE GESTIÓN.	168
4.8 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.	173
4.9 SEGUIMIENTO Y MONITOREO	182

## **CAPÍTULO 5** **185**

EJERCICIO PRÁCTICO: "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE: RECURSOS HUMANOS, CARTERA, PROVEEDORES E INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA LTDA."

### **5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.** **185**

5.1.1 PROGRAMAS PRELIMINAR DE AUDITORÍA.	201
5.1.1.1 PAPELES DE TRABAJO	205
5.1.1.2 REPORTE PRELIMINAR	295

### **5.2 PLANIFICACION ESPECÍFICA.** **302**

5.2.1 PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE AUDITORÍA	302
5.2.1.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	305
5.2.1.2 ÁREA DE PROVEEDORES	333
5.2.1.3 ÁREA DE CARTERA	354
5.2.1.4. ÁREA DE INVESTIGACIÓN.	377
5.2.2 HOJAS DE HALLAZGOS	397

### **5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.** **421**

5.3.1 SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.	421
5.3.2 INFORME DE AUDITORÍA	432
5.3.3 SEGUIMIENTO Y MONITOREO.	433

<b>CAPÍTULO 6</b>	<b>438</b>
6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES.	438
6.1 CONCLUSIONES	438
6.2 RECOMENDACIONES	439
GLOSARIO DE TERMINOS.	441
BIBLIOGRAFIA.	444

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1	Riesgo País.	55
TABLA N°2	Inflación.	59
TABLA N°3	Tasa de Interés Activa.	62
TABLA N°4	Tasa de Interés Pasiva.	64
TABLA N°5	Producto Interno Bruto.	67
TABLA N°6	Subempleo, Desempleo, Ocupación Plena.	70
TABLA N°7	Clientes.	78
TABLA N°8	Proveedores.	83
TABLA N°9	Competencia.	93
TABLA N°10	Precios.	95
TABLA N°11	Comparación de precios.	96
TABLA N°12	Tipos de Riesgos	121
TABLA N°13	Matriz de Medición del Control Interno.	122
TABLA N°14	Símbolos que se utiliza en flujogramas.	123
TABLA N°15	Marcas de Auditoría	155
TABLA N°16	Confiabilidad.	158
TABLA N°17	Indicadores de Gestión.	169

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

GRÁFICO N°1	Organigrama Estructural Komité Roque Iturralde.	24
GRÁFICO N°2	Organigrama Funcional Komité Roque Iturralde.	26
GRÁFICO N°3	Organigrama Personal Komité Roque Iturralde.	28
GRÁFICO N°4	Riesgo País.	54
GRÁFICO N°5	Inflación.	58
GRÁFICO N°6	Tasa de Interés Activa.	61
GRÁFICO N°7	Tasa de Interés Pasiva.	63
GRÁFICO N°8	Producto Interno Bruto.	66
GRÁFICO N°9	Subempleo, Desempleo, Ocupación Plena.	70
GRÁFICO N°10	Clientes.	79
GRÁFICO N°11	Proveedores.	85
GRÁFICO N°12	Competencia.	93

## **PRESENTACIÓN**

El presente proyecto investigativo se desarrollo en la empresa KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA, cuya principal económica es bridar servicios para comunicación para el mercado, comunicación para el desarrollo, producción y promoción cultural.

Mediante este proyecto se aplicara una AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS, PROVEEDORES, CARTERA E INVESTIGACIÓN, cuya finalidad es la de evaluar la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología de la gestión en sus procesos administrativos, e identificar las posibles falencias o problemas que impida a la empresa alcanzar los objetivos y metas propuestos.

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La publicidad y comunicación con el cliente se han desarrollado de manera continua en nuestro país, evolucionando desde su creación, hasta convertirse en la herramienta más utilizada por empresas grandes, medianas y pequeñas, que buscan, que su servicio o producto llegue al consumidor final de manera clara y oportuna.

Ante esta tendencia de mercado, una Auditoría de Gestión, es indispensable para la empresa, ya que le permitiría manejar la información de manera más ágil, conocer como se están ejecutando sus procesos, reducir costos innecesarios, analizar la calidad de su servicio y la satisfacción de sus clientes, con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.

Para ello, el estudio de Auditoría, debe contar con los recursos adecuados, personal profesional y debe ser desarrollado bajo los principios de Auditoría Generalmente Aceptados, utilizando herramientas técnicas, que permitan obtener toda la información necesaria sobre la ejecución de los procesos, detectar falencias, y emitir recomendaciones, en un marco ético y moral, que garantice la calidad del trabajo realizado.

Una Auditoría de Gestión eficaz se convierte en una herramienta de consulta, objetiva e independiente, que tiene como finalidad agregar valor y mejorar las operaciones de la empresa.

El examen de Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos Cartera, Proveedores e Investigación de la empresa Komité Roque Iturralde se encuentran desarrollado de la siguiente manera:

## CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES.

Contempla un conocimiento general de la empresa, se analiza su base legal, historia, antecedentes, y estructura organizacional, con la finalidad de conocer el giro del negocio, su origen y su desarrollo.

## CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Se presenta la información detallada referente a la planificación estratégica, en donde se describe la misión, visión, objetivos, estrategias, los principios y valores que la empresa ha adoptado en su direccionamiento estratégico.

## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS SITUACIONAL.

Abarca la información detallada sobre los procesos vigentes en la empresa; también se analiza la influencia de los factores macroeconómicos, que nos permite conocer las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnologías y legales sobre las cuales se desarrolla la empresa, y los factores microeconómicos integrados por los clientes, proveedores, competencia y precios presentes en el mercado.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Presenta la metodología a aplicar en la ejecución del trabajo de Auditoría, se identifican la fases de Planificación Preliminar, Planificación Específica, Comunicación de Resultados, Seguimiento y Monitoreo, su concepto, y las herramientas y técnicas a utilizar que servirán como base a la realización de la Auditoría.

## CAPÍTULO 5: EJERCICIO PRÁCTICO: "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE: RECURSOS HUMANOS, CARTERA, PROVEEDORES E INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA LTDA.:

Presenta el desarrollo de la Auditoría de Gestión aplicada a la empresa, realizando un análisis y evaluación de sus procesos, obteniendo hallazgos debidamente sustentados, y emitiendo conclusiones y recomendación que permitirán a la empresa mejorar en su gestión.

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Una vez concluido el trabajo de investigación, se emiten las conclusiones y recomendaciones pertinentes, con el objetivo de corregir las falencias encontradas, mejorar la gestión de la empresa que le permitan alcanzar los objetivos propuestos.

## SUMMARY

Advertising and customer communications have been developed continuously in our country, evolving from its creation to become the tool used by large, medium and small enterprises, who seek your service or product reaches the final consumer clear and timely manner.

Given this market trend, a management audit is essential for the company, enabling it to manage information more agile, knowing how they are running their processes, reduce unnecessary costs, analyze the quality of their service and satisfaction of its customers, in order to be competitive in the market.

For this, the audit study must have adequate resources and professional staff must be developed under the Generally Accepted Auditing principles, using technical tools, to obtain all necessary information about running processes, detect failures, and make recommendations on ethical and moral framework that ensures the quality of work.

An efficient management audit becomes a reference tool, objective and independent, which is intended to add value and improve business operations.

The management audit review processes of Human Resources Portfolio, Importers & Research at the Company Roque Iturralde Comité are developed as follows:



## CHAPTER 1: GENERAL.

Provides a general understanding of the company analyzes its legal base, history, background, and organizational structure, in order to know the type of business, its origin and development.

## CHAPTER 2: STRATEGIC DIRECTION.

It presents detailed information concerning strategic planning, which describes the mission, vision, objectives, strategies, principles and values that the company has adopted in its strategic direction.

## CHAPTER 3: SITUATION ANALYSIS.

It covers detailed information on existing processes in the company, also discussed the influence of macroeconomic factors, that lets us know the political, economic, social, and legal technologies on which the company developed and integrated microeconomic factors by customers, suppliers, competitors and prices on the market.

## CHAPTER 4: METHODOLOGY FOR THE AUDIT OF MANAGEMENT.

Presents the methodology to apply when performing the audit work identifies the preliminary planning stages, Planning Specifies, Reporting Results, tracking and monitoring, its concept, and the tools and techniques to use that will serve as the basis for conducting the audit.

## CHAPTER 5 PRACTICAL EXERCISE: A MANAGEMENT AUDIT PROCESS: HUMAN RESOURCES, PORTFOLIO, SUPPLIERS AND RESEARCH IN THE COMPANY KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA LTDA.:

Presents the development of the Audit Management applied to the company, with an analysis and evaluation their processes, findings obtained properly

supported, and issuing findings and recommendation will allow the company to improve its management.

## CHAPTER 6: CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS.

Once the research is completed, issued the conclusions and recommendations, in order to correct the shortcomings noted, improve the management of the company that allow reaching the objectives.

# **CAPÍTULO 1**

## **1 ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La empresa “KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA” es una empresa ecuatoriana que se dedica a la prestación de servicios de publicidad, marketing y pensamiento estratégico, dirigidos a empresas que necesitan construir una comunicación constante y oportuna con sus clientes, con el objetivo de hacerse conocer en el mercado o para posicionar un producto o servicio entre los potenciales consumidores, para ello, cuentan con el recurso humano y tecnológico necesario.

A través de la investigación, el análisis y el estudio del mercado, se puede desarrollar un mensaje adecuado para el público el cual es difundido a través de los medios de comunicación. Dichos medios de comunicación emiten los anuncios a cambio de una contraprestación previamente fijada para adquirir dichos espacios en un contrato de compra y venta por la agencia de publicidad y el medio, emitiendo el anuncio en un horario dentro del canal que es previamente fijado por la agencia con el medio, y con el previo conocimiento del anunciante. Tal contrato es denominado contrato de emisión o de difusión.

Las agencias de publicidad, agencias de medios (diseño gráfico, productoras, etc.) son partícipes muchas veces dentro del desarrollo publicitario, ya que con las técnicas y herramientas utilizadas, hace que el cliente potencial se interese más en los comerciales, pancartas que exaltan el consumo de un producto.

Actualmente se considera a la publicidad como el medio fundamental para construir una comunicación entre la empresa y el cliente, al establecer un camino que conecte un producto elaborado con un cliente necesitado, y que

la publicidad sea el eje fundamental para que se conozca los detalles del producto, sus beneficios y necesidades que puede satisfacer.

Para entregar un servicio de calidad, oportuno y satisfactorio es necesario contar con personal capacitado, tecnología y materiales de última generación; así como también establecer políticas y estrategias de mercado.

Anteriormente no existían mecanismos de evaluación en la ejecución de procesos, tampoco en el seguimiento de políticas y estrategias establecidas por la empresa, simplemente se analizaba los resultados obtenidos sin hacer un seguimiento oportuno, enmarcándose en un análisis frío de números y resultados, dejando de lado el comportamiento de la empresa y su gestión. Con el paso del tiempo esta tendencia ha cambiado, los conocimientos han evolucionado y se han construido técnicas que puedan brindar un conocimiento integral de la empresa hasta llegar a comprender la importancia de la aplicación de una Auditoría de Gestión.

Con la aplicación de una Auditoría de Gestión se establecerá controles integrales buscando eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología a los procesos de ejecución de la empresa y por lo tanto se podrá obtener mejores resultados (económicos y operativos) dentro de la gestión de la misma.

## **1.2 BASE LEGAL**

La empresa rige su accionar bajo los siguientes cuerpos legales:

### **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.**

La presente ley está integrada por los impuestos que se aplican a las entidades privadas y públicas entre estos están:

- **Impuesto a la Renta.** Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre

ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.

Se paga sobre la base imponible, entendiéndose por tal, el monto de las rentas gravadas percibidas en el año menos los costos o gastos denominados deducciones.

- **Impuesto al Valor Agregado.** Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.
- **Impuesto a los consumos especiales.** Se aplica a la importación y al consumo interno de: cigarrillos, cervezas, bebidas gaseosas, alcohol, productos alcohólicos en todas las presentaciones y formas de producción o expendio y los bienes suntuarios de procedencia nacional o importados, también están incluidos, Camionetas y furgonetas cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 30.000 con el 5% de impuesto, Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 20.000 con el 5% de impuesto, Vehículos motorizados, excepto camionetas y furgonetas cuyo precio de venta al público sea superior a USD 20.000 y de hasta USD 30.000 con el 15%, Vehículos motorizados, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 30.000 y de hasta USD 40.000 con el 25% , Vehículos motorizados, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 40.000 con el 35% de impuesto.

Komité Roque Iturralde orienta sus operaciones al cumplimiento de la ley, cuando existe un excedente en el periodo contable y es objeto del impuesto a la renta, es declarado oportunamente, de igual manera generan IVA y

retenciones, tanto del IVA (70% referente a servicios, 30% referente a bienes y 100% referente a arriendos y honorarios profesionales ) y retenciones en la fuente (1% referente a bienes, seguros, publicidad o transporte, 2% referente a servicios que predomina la mano de obra, 8% para arriendos y servicios que predomina el intelecto sin tener título profesional, y el 10% para servicios que predomina el intelecto y esta respaldado con título de tercer nivel) de esta manera se cumple a cabalidad con la ley.

### **Ley del Seguro Social.**

Esta ley define los montos, beneficios y los porcentajes de aportación de todas las personas en calidad de afiliado que perciben un ingreso por la prestación de un servicio ya sea física o intelectual, es decir, regula a todas las entidades públicas o privadas los pagos puntuales de Aportes Patronales, Personales, y Fondos de Reserva a todos los empleados que integren la Empresa.

Los riesgos que cubre el Seguro General Obligatorio son:

- **Enfermedad.** Serán beneficiarios de acciones integrales de fomento y promoción de la salud, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades no profesionales, recuperación y rehabilitación de la salud individual.
- **Maternidad.** Las afiliadas tendrán derecho a recibir atención médica durante su embarazo y el subsidio por enfermedad.
- **Riesgos de Trabajo.** Están protegidos desde el primer día laboral en caso de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales con prestaciones económicas.
- **Invalidez.** Adquieren este derecho cuando el siniestro ha provocado el cese forzoso en la actividad principal que realiza el afiliado.

- **Montepío.** Los afiliados activos que al momento de su fallecimiento tengan acreditados al menos sesenta (60) imposiciones mensuales, el afiliado cesante cuando fallece dentro del período de protección del Seguro de Muerte (dos meses) y el jubilado que recibe pensión de invalidez o vejez, causan derecho a la pensión de montepío.
- **Fondos de Reserva .**El IESS es recaudador del Fondo de Reserva de los empleados, obreros, y servidores públicos, afiliados al Seguro General Obligatorio, que prestan servicios por más de un (1) año para un mismo empleador, de conformidad con lo previsto en el Código del Trabajo. A partir del mes de agosto del 2009, el empleador pagará por concepto de fondo de reserva de manera mensual y directa a sus trabajadores, conjuntamente con el salario o remuneración, un valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación.
- **Prestamos Hipotecarios.** Es un préstamo destinado a: Adquirir una vivienda terminada; Construir su vivienda en terreno propio; Ampliar y/o remodelar su vivienda; y; Sustituir hipotecas del Instituciones del Sistema Financiero.
- **Préstamo Quirografarios.-** El IESS concede préstamos quirografarios a sus afiliados, jubilados y pensionistas de viudedad, hasta por un monto de 60 salarios básicos unificados del trabajador en general. El Monto Máximo que se otorga al AFILIADO se define en función de la capacidad de pago y de la suma de valores de Fondos de Reserva y de Cesantía que mantenga el beneficiario a la fecha de la solicitud del crédito. La base del cálculo para el JUBILADO es la pensión unificada promedia de los tres (3) meses anteriores a la fecha de solicitud. La cuantía esta determinada en proporción a la edad del pensionista y será un múltiplo de la base de cálculo.

La empresa cumple con la ley, realizando las aportaciones mensuales y cubriendo a sus empleados bajo riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, montepío; así como también las Prestaciones Sociales en beneficio de los mismos como préstamos hipotecarios, préstamos quirografarios, retiro fondos de reserva entre otros.

### **Ley Orgánica de Defensa al Consumidor.**

Esta ley norma las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los mismos procurando la equidad y seguridad jurídica entre las partes, estableciendo además que es un derecho de los consumidores el reclamo. La Constitución Política de la República dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos;

Dentro de esta ley se contempla la protección al consumidor, ya que menciona que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad.

La empresa cumple con lo establecido en la ley referente a la entrega de información veraz, oportuna y clara sobre los servicios ofertados al público, plazos de pago y demás información relacionada, se cumple con las normas establecidas para la entrega de un servicio de calidad y sus clientes están en el derecho de denunciar a la empresa si no cumple con lo acordado en material de publicidad o promociones, manipulan el precio si motivo alguno, o incumplimiento de contrato.



## **Ley de Compañías.**

Esta ley rige las disposiciones del contrato de cualquier especie de compañía como: nombre, capacidad, número mínimo y máximo de socios, capital mínimo, participaciones, administración y el objeto social con cláusulas preestablecidas, que deben cumplir sucursales de compañías u otras empresas nacionales o extranjeras organizadas, como personas jurídicas y las asociaciones que estas formen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador.

La empresa esta constituida en el Ecuador bajo la denominación de Compañía Limitada, se encuentra registrada, establecido su nombre comercia, realiza la presentación de sus estados financieros , por lo tanto esta cumpliendo con las disposiciones de esta ley.

## **Ley de Equidad Tributaria.**

Esta ley fue propuesta por el Presidente de la República y aprobada por mayoría en la Asamblea Nacional el 29 de diciembre del 2007, entre sus objetivos mas importantes se encuentran:

- Impulsar a la inversión empresarial y generación de empleo.- Se aplica el 5% de castigo a la salida de divisas, y se fomenta la generación de empleo, ya que posibilita deducciones extraordinarias por cada nueva contratación de trabajadores, con lo cual las empresas que contraten a más empleados pagarán menos impuestos (Este incentivo es aún mayor si se contrata personas discapacitadas).
- Impuesto a la herencia.- Se modifican los porcentajes de impuesto por herencia, así, las herencias menores a 50.000 dólares por persona no pagan el impuesto, y las herencias que estén entre 50.000 y 100.000 dólares por persona pagan un 5% de impuesto. En cambio, las herencias que superen los 100.000 dólares pagarán un impuesto de 10% que

subirá progresivamente con el monto de la herencia de tal modo que las herencias mayores a 600.000 dólares por pagarán un 35% de impuesto.

- Eliminación del Impuesto a los Consumos Especiales para telecomunicaciones.- Antes gravaba con el 15% a la telefonía celular y fija, con la aplicación de esta ley se elimina este impuesto.
- Impuesto especial al consumo de vehículos.- Se establece que para automóviles con un precio de 20.000 se pagara un impuesto del 5%, y aumenta progresivamente según el valor del vehículo, llegando vehículos nuevos con un valor de 40.000 a pagar un 35% de impuestos.

La empresa se benefició por esta ley, especialmente en el impuesto a los consumos especiales para telecomunicaciones, en donde el rubro a pagar por la utilización de telefonía móvil bajo considerablemente.

### **Código de Trabajo.**

Este Código regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Cubre a todos los trabajadores sin importar la forma de contratación, establece los derechos y obligaciones que tiene el empleador hacia el trabajador y viceversa a fin de que se mantenga un ambiente laboral favorable para el desarrollo de las actividades, el código establece que los sueldos y salarios bajo ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales establecidos. Además indica las jornadas laborales serán de ocho horas diarias, salvo disposiciones de la ley entre las que están jornadas especiales, normales y nocturnas; los descansos obligatorios a los trabajadores.

Respecto a la ley la Empresa ha cumplido con las disposiciones referente a: Sueldos, Utilidades, Bonificaciones, Duración máxima de la jornada de trabajo, descansos, terminación del contrato de trabajo, Fondos de reserva,

aportaciones y Jubilación, tanto trabajadores como la empresa puede utilizar este código si se ven perjudicados.

La empresa cuenta con 43 empleados con contrato fijo, 2 personas que tienen un contrato de servicios profesionales.

### **Código Tributario.**

Este Código regulan las relaciones legales originadas por los impuestos, entre los sujetos activos y los contribuyentes. Se aplican a todos los impuestos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

La empresa mantiene actividades de prestación de servicios por lo tanto cumple con la declaración, retención y pago de todos los impuestos generados por esta actividad, además de brindar capacitaciones a sus empleados sobre la aplicación satisfactoria de las normas tributarias contempladas en este código y en la ley de régimen Tributario.

### **Reglamento de Venta y Retención.**

Este reglamento norma la emisión de comprobantes de venta (facturas, notas de venta, liquidaciones de compra y prestación de servicios), documentos complementarios (notas de crédito, notas de débito y guías de remisión) y comprobantes de retención por parte de los sujetos pasivos.

La empresa cumple con este reglamento ya que, facturas, notas de crédito, retenciones, liquidaciones de compra, tienen los requisitos de ley que exige el Servicio de Rentas Internas como organismo de control tributario.

## **Normas Internacionales de Información Financiera 9 (NIIF'S) para las PYMES.**

Las NIIF establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con el propósito de información general. También pueden establecer estos requerimientos para transacciones, sucesos y condiciones que surgen principalmente en sectores industriales específicos. Las NIIF'S se basan en el Marco Conceptual, que se refiere a los conceptos subyacentes en la información presentada dentro de los estados financieros con propósito de información general.

Las NIIF'S están diseñadas para ser aplicadas en los estados financieros con propósito de información general, así como en otra información financiera, de todas las entidades con ánimo de lucro. Los estados financieros con propósito de información general se dirigen a la satisfacción de las necesidades comunes de información de un amplio espectro de usuarios, por ejemplo accionistas, acreedores, empleados y público en general.

El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

Los estados financieros con propósito de información general son los que pretenden atender las necesidades generales de información financiera de un amplio espectro de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia: dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma.

“Komité” es una empresa que pertenece al grupo de las denominadas PYMES, por lo tanto se rige bajo las Normas Internacionales de Información Financiera, en la presentación de sus balances, sus movimientos económicos, flujos de efectivo y utilidades con el objetivo primordial de presentar información clara, veraz y oportuna de su gestión.

### **Plan Nacional Del Buen Vivir.**

El Plan Nacional recoge y busca concretar las revoluciones delineadas en el proyecto de cambio en el país. Dichas apuestas de cambio también fueron orientaciones para el proceso constituyente de 2008, que finalmente se plasmaron en el nuevo pacto social reflejado en la nueva Constitución de la República del Ecuador, entre los puntos más importantes tenemos:

- Revolución constitucional y democrática, para sentar las bases de una comunidad política incluyente y reflexiva, que apuesta a la capacidad del país para definir otro rumbo como sociedad justa, diversa, plurinacional, intercultural y soberana. Ello requiere la consolidación del actual proceso constituyente, a través del desarrollo normativo, de la implementación de políticas públicas y de la transformación del Estado, coherente con el nuevo proyecto de cambio, para que los derechos del Buen Vivir sean realmente ejercidos. Para esto, es indispensable la construcción de una ciudadanía radical que fije las bases materiales de un proyecto nacional inspirado por la igualdad en la diversidad.
- Revolución ética, para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el control social, como pilares para la construcción de relaciones sociales que posibiliten el reconocimiento mutuo entre las

personas y la confianza colectiva, elementos imprescindibles para impulsar este proceso de cambio en el largo plazo.

- Revolución económica, productiva y agraria, para superar el modelo de exclusión heredado y orientar los recursos del Estado a la educación, salud, vialidad, vivienda, investigación científica y tecnológica, trabajo y reactivación productiva, en armonía y complementariedad entre zonas rurales y urbanas. Esta revolución debe concretarse a través de la democratización del acceso al agua, tierra, crédito, tecnologías, conocimientos e información, y diversificación de las formas de producción y de propiedad.

La empresa es consciente de que el uso medido y racional de los recursos es una manera de incentivar y lograr el buen vivir mediante el cuidado ambiental, todo empieza desde un cambio de conciencia hacia la importancia del cuidado de nuestro planeta, respetando y valorando los recursos con los que contamos, y utilizándolos de manera prudente, priorizando mecanismos como el reciclaje y eliminando la utilización de recursos innecesarios.

## **ORGANISMOS DE CONTROL**

### **Servicio de Rentas Internas (SRI).**



Es la entidad gubernamental que emite la normativa que debe ser acatada por las empresas para evitar errores y posibles sanciones que afecten al desenvolvimiento de las actividades normales del negocio, además

de ser la encargada de controlar, regular, todos los trámites tributarios sobre los que incurre la empresa.

El SRI cuenta con las siguientes facultades:

- Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- Capacitaciones constantes a los contribuyentes y actualizaciones sobre cambios en la ley.
- La aplicación de sanciones a contribuyentes que, después de Auditorías tributarias, se compruebe que estén evadiendo impuestos y perjudicando al fisco.

El SRI tiene como objetivos:

- Incrementar la recaudación de tributos anualmente, eliminando paulatinamente la evasión de impuestos.
- Diseñar propuestas de política tributaria orientadas a obtener la mayor equidad, fortalecer la capacidad de gestión institucional y reducir el fraude fiscal.
- Lograr altos niveles de satisfacción en los servicios al contribuyente.

La empresa esta sujeta al control y vigilancia del Servicio de Rentas Internas (SRI) por lo tanto cumple con las obligaciones tributarias ante este organismo tanto en la legalidad de la documentación como en la retención, declaración, y pagos del impuesto al valor agregado, retenciones en la fuente del impuesto a la renta y el impuesto a la renta, además de otras obligaciones como la inscripción, actualización, modificación o cancelación del RUC, que es importante para el trabajo diario de la compañía, su crecimiento y para el progreso de la nación.

## **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).**



El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia, tiene su sede principal en la ciudad de Quito, funcionando

en casi todas las capitales de provincia, entre sus funciones están: dar cobertura médica a sus afiliados para lo cual cuenta con hospitales en varias ciudades, otorgar préstamos hipotecarios y quirografarios, proveer de pensiones de jubilación a los trabajadores. Además el IESS ya es un banco.

La empresa cumple con lo que establece el organismo a través de la Ley que menciona la obligatoriedad de las aportaciones patronales e individuales establecidos con el 11.15% y 9.35% respectivamente, esto beneficia directamente al trabajador ya que tiene acceso a beneficios de salud, también a préstamos y otros beneficios futuros.

La empresa ha respetado el derecho de los trabajadores a tener un seguro social, una atención médica, y acceso a préstamos, ya que las aportaciones realizadas se encuentran al día, de esta manera se han evitado inconvenientes como sanciones por retraso y en consecuencia pagos con multas e intereses aplicados por este organismo de control.

## **Ministerio de Relaciones Laborales.**



Es el Organismo que Dirige, orienta y administra la política laboral, para mejorar las relaciones de trabajo, mediante el diálogo y la concertación social, fomenta en el ámbito laboral los derechos del buen vivir, especialmente a grupos minoritarios, y aportan para la erradicación del desempleo y la explotación laboral.



Tiene como objetivo cambiar la actual relación capital - trabajo con un enfoque dirigido al desarrollo de los trabajadores y a la justicia laboral, siendo el ser humano el centro de toda política, sustentada en una estructura integral sostenible, que permita alcanzar el buen vivir, impulsando el empleo decente e inclusivo y garantizando la estabilidad y armonía en las relaciones laborales con un permanente diálogo social, permitiendo el desarrollo y el incremento de la productividad y los beneficios, especialmente de los trabajadores.

El ministerio se encuentra realizando inspecciones constantes a las diversas empresas para verificar las condiciones en las cuales los trabajadores cumplen sus tareas cotidianas, en este aspecto la empresa ha cumplido con los beneficios legales que el empleador debe otorgar, es decir, un sueldo justo de acuerdo al cargo que poseen, un horario de trabajo de 8 horas , no solo con la finalidad de cumplir las disposiciones legales, sino también comprendiendo que esto mejorara la productividad en las operaciones de la empresa.

### **Defensoría del pueblo.**



Es un ente de control que regula a la empresa para que esta cumpla con las disposiciones señaladas en la Ley orgánica de defensa del consumidor. Este organismo tiene como funciones la de conocer y pronunciarse motivadamente sobre los reclamos y quejas presentadas por el consumidor y podrá promover la utilización de mecanismos alternos para la solución de conflictos, entre los cuales se concentran, la mediación, siempre y cuando el conflicto no sea de acción penal.

Este organismo permite que el cliente exponga su inconformidad basándose en la ley antes mencionada.

La empresa brinda servicios, por lo tanto debe entregar a sus clientes información veraz, suficiente, completa, clara y oportuna de lo que ofrece, y el resultado sea el brindar un servicio de óptima calidad, trato justo y ético, de no ser así, los clientes tiene la posibilidad de demandarla y exigir diversas

recompensaciones por el daño causado, ya sea en aspectos de precios, información o calidad del servicio recibido.

### **Superintendencia de Compañías.**



Es una entidad de control autónomo, técnica, proactiva y solida que tiene como objetivos: Fortalecer, promover y controlar el desarrollo confiable y transparente de la actividad societaria y del mercado de valores a través de adecuados sistemas de regulación, control y servicios.

Posee mecanismos modernos de asesoría, supervisión y control que promuevan el desarrollo societario, basados en parámetros de eficacia, calidad, transparencia y excelencia, fundamentada en la planificación y en la aplicación de sistemas de alta calidad.

La empresa es una compañía limitada sujeta a la vigilancia y control de esta entidad, por lo tanto tiene que cumplir con la normativa vigente en aspectos como: La constitución de la compañía, pago de la contribución de sociedades en el mes de Septiembre de cada año a la Superintendencia de Compañías, presentación de balances anuales, cumpliendo de esta manera con los controles realizados por esta entidad.

### **Ministerio del Ambiente.**



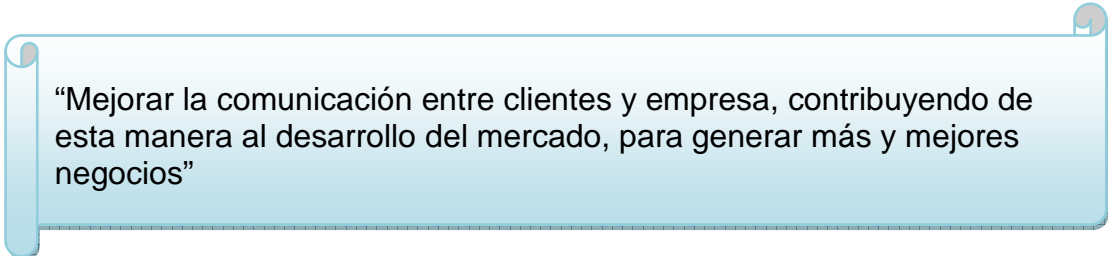
Es el organismo del Estado ecuatoriano que velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama, y garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad

y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras. Está encargado de diseñar las políticas ambientales y coordinar las estrategias, los proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Propone y define las normas para conseguir la calidad ambiental adecuada, con un desarrollo basado en la conservación y el uso apropiado de la biodiversidad y de los recursos con los que cuenta nuestro país.

La empresa contribuye al cuidado y protección del medio ambiente, mediante el uso correcto y moderado de sus recursos y equipos para el cumplimiento de su trabajo, utilizando lo necesario, y reutilizando, si es el caso, papel y materiales reciclables.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

La Empresa, establece el siguiente objetivo principal:



“Mejorar la comunicación entre clientes y empresa, contribuyendo de esta manera al desarrollo del mercado, para generar más y mejores negocios”

Adicionalmente se señalan los siguientes objetivos secundarios:

- a) “Desarrollar, aplicar y mantener los estándares de calidad que deberán observar sus empresas asociadas.
- b) Promover e impulsar el valor de los servicios que prestan sus empresas afiliadas.
- c) Promover la autorregulación y vigilar que las comunicaciones de marketing se realicen en cumplimiento de lo dispuesto en el Código de Ética

- d) Participar en la gestión de los asuntos relacionados con la publicidad y la comunicación de marketing o a favor de causas en beneficio de la población general del país.”<sup>1</sup>

#### **1.4 LA EMPRESA**

La empresa es una entidad formada por una o varias personas que realiza un conjunto de actividades y utilizan recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener utilidad.

##### **Clasificación de las empresas:**

Las empresas se pueden clasificar, por varios criterios, entre los que se encuentra:

---

<sup>1</sup> Komite Roque Iturralde Cía. Ltda.

**Por la actividad  
Que cumple**

**Comercial:** Se dedica a la compra y venta de productos.

**Industria:** Dedicada a la transformación de materia prima en un producto.

**Servicios:** Dedicada a atender ciertas necesidades de carácter biológico, sentimental, afectivo y similares.

**Por el tamaño.**

Pequeñas

Medianas

Grandes

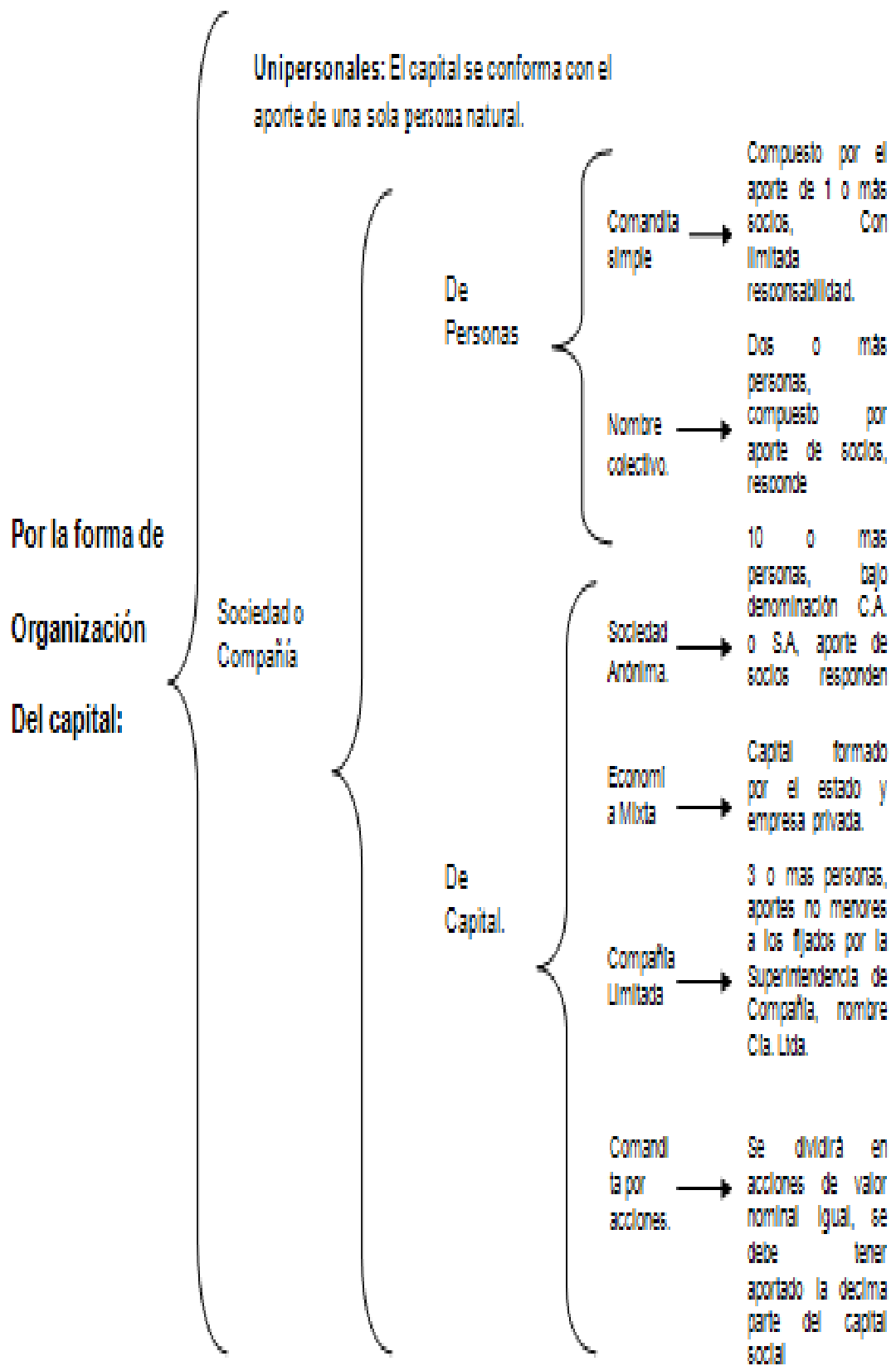
Se determina por factores como: Valor del Patrimonio, Volumen de sus Activos Fijos, Número de Personas, Superficie o área de utilización

**Por el sector  
Al que pertenece:**

**Sector Privado:** El aporte del capital corresponde a personas naturales o jurídicas del sector privado.

**Sector Público:** Si el aporte del capital lo hace el gobierno (Estado)

**Sector Mixto:** Capital perteneciente al sector privado y sector público.



### 1.4.1 RESEÑA HISTÓRICA

“La empresa fue creada en la ciudad de Quito, el catorce de agosto de mil novecientos noventa y cinco, ante el Notario Quinto del Cantón Quito; se constituye la Compañía "Komité Roque Iturralde Cía. Ltda." que fue aprobada por el Señor Superintendente de Compañías mediante la resolución No.95.1.1.1.”<sup>2</sup>

En la escritura de constitución se citan los siguientes puntos más importantes:

- Socios: Roque Iturralde, Julio Iturralde, Mario Tapia Del Pozo.
- Objeto: su actividad predominante es: Prestación de servicios.
- Duración: 50 años desde su inscripción.
- Domicilio: Quito, Cantón Quito, Provincia Pichincha.
- Capital: S/. 20'000.000, dividido en 200 participaciones de S/. 100.000 cada una.
- Administración: Esta a cargo del Gerente General; El representante legal es el Gerente General.

Comenzó sus actividades en 1995, a pequeña escala, su primera campaña grande la realizo en 1996, con la llamada campaña de colocación en la agenda por los derechos de la niñez en los programas de gobierno de los candidatos a la presidencia de la república.

Entre las campañas mas importantes que ha realizado durante estos años se encuentran:

“Campaña de sensibilización de los cursos superiores de los colegios secundarios, sobre la gravedad del problema de la corrupción e invitación a comprometerse en su prevención, cliente Comisión de Control Cívico de la Corrupción.

---

<sup>2</sup> Komite Roque Iturralde Cia. Ltda.

En el año 2002, desarrollo de material didáctico y programa de sensibilización a niños sobre el problema de la corrupción, cliente Comisión de Control Cívico de la corrupción

En el año 2006., estrategia y propuesta en marcha de la promoción de la película ecuatoriana que tan lejos, la producción nacional que cambio la historia en el cine del ecuador, cliente, Corporación Ecuador para Largo.

Campaña de sensibilización del sector privado, para recaudar donaciones sistemáticas para el cuidado animal en el zoológico de quito, cliente fundación zoológica de quito

Campaña de colocación de temas clave de la niñez, en agenda de los candidatos a presidente, cliente Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia.

En el 2007 y 2008 lanzamiento del libro y programa de introducción a las escuelas, cliente Fundación El Comercio

Promoción para el libro afrodisiaco de los autores Fernando Espinosa y Jorge Vinuesa, cliente Espinosa-Vinuesa.

Campaña de colocación de la agenda de género, en la consideración de la asamblea constituyente, cliente UNFFA.

Estrategia de posicionamiento con plaza de las Américas del 2001 AL 2008

Recuperación de la imagen con el Unibanco, en el año 2008.”<sup>3</sup>

En la actualidad la constitución, características y razón de ser de la compañía se han mantenido,

---

<sup>3</sup> Komite Roque Iturralde Cía. Ltda.



- Roque Iturralde, Julio Iturralde, Mario Tapia Del Pozo continúan siendo socios de la empresa.
- Su actividad predominante es la prestación de servicios, y a través del tiempo se han posicionado en el mercado, contando con más clientes y prestigio.
- Continúan ubicados en Quito, Cantón Quito, Provincia Pichincha..

Actualmente cuentan con un proyecto piloto denominado Quito Lee, dirigido a los niños de la ciudad con el objetivo de incentivar la lectura, apoyar la cultura y el desarrollo urbano, el convenio culmina en Julio del 2011.

## **1.4.2 ORGANIGRAMAS**

“Es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, con sus servicios, órganos, y puesto de trabajo y sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad”.<sup>4</sup>

### **1.4.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

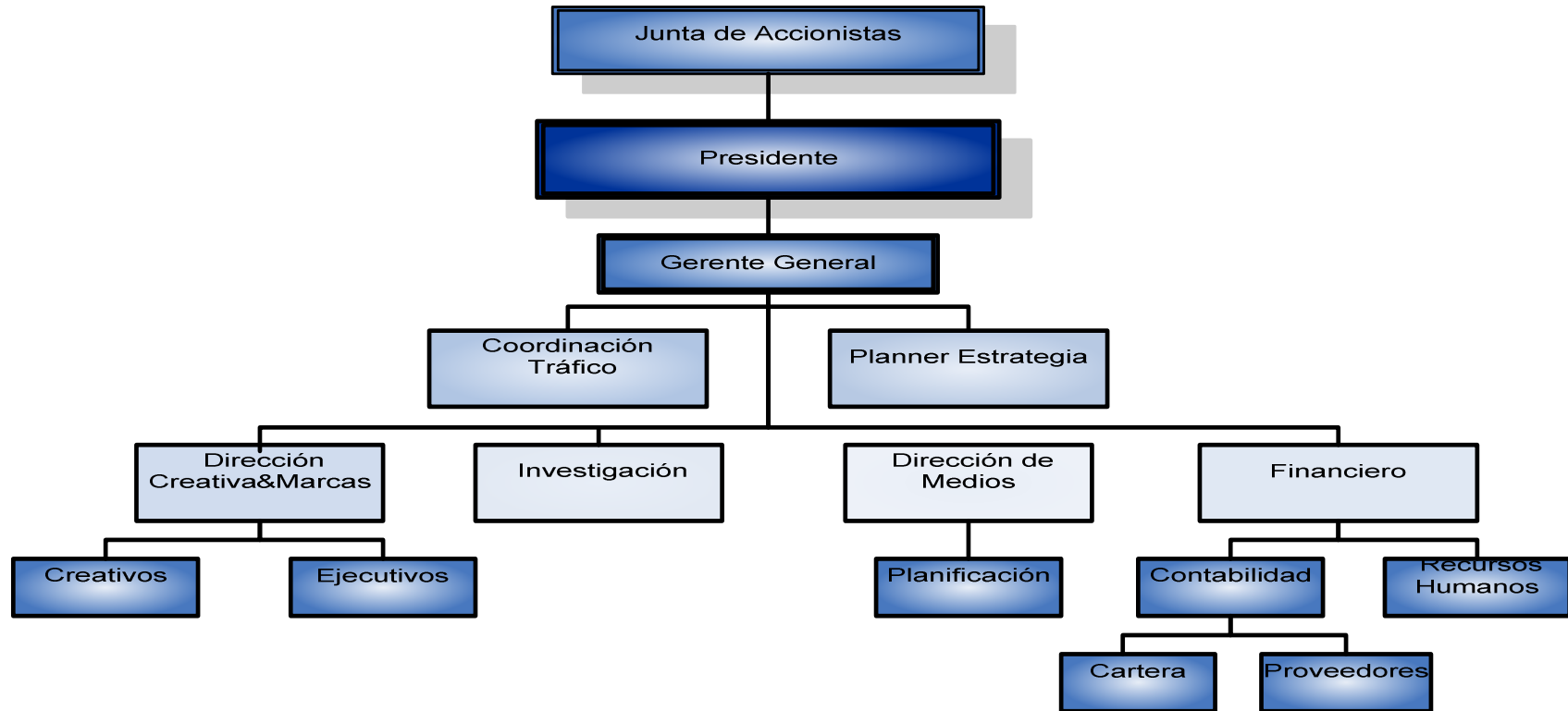
“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Pág. 197

<sup>5</sup>Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada,, Pág. 219

**GRÁFICO 1**  
**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**  
**MARZO 2011**



**Fuente:** Comité Roque Iturralde Cía. Ltda.

**Realizado por:** Comité Roque Iturralde Cía. Ltda.

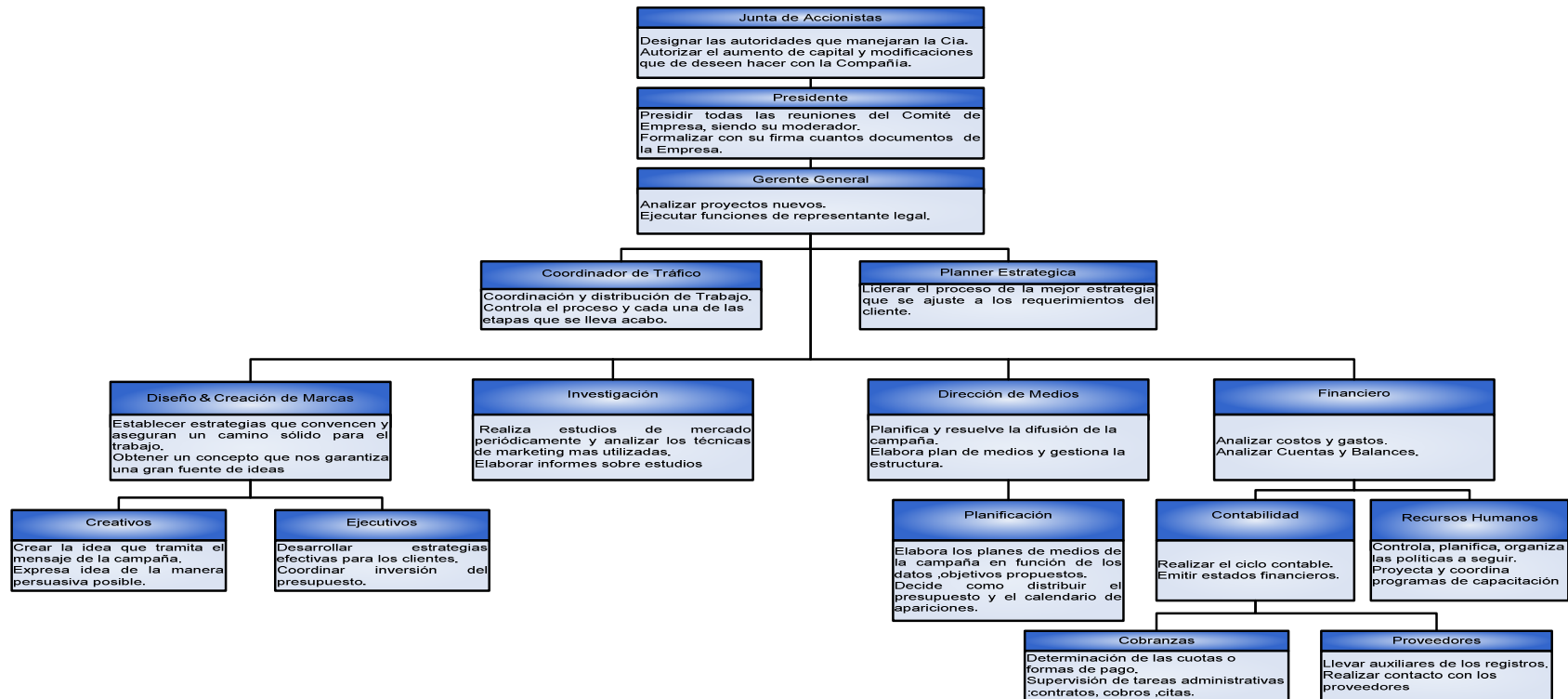
### **1.4.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

“Es parte del organigrama estructural y nivel de cada unidad administrativa se detallan las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por la más importante y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Pág. 285

**GRÁFICO2**  
**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**  
**MARZO 2011**



**Fuente:** Comité Roque Iturralde Cía. Ltda.

**Realizado por:** Comité Roque Iturralde Cía. Ltda.

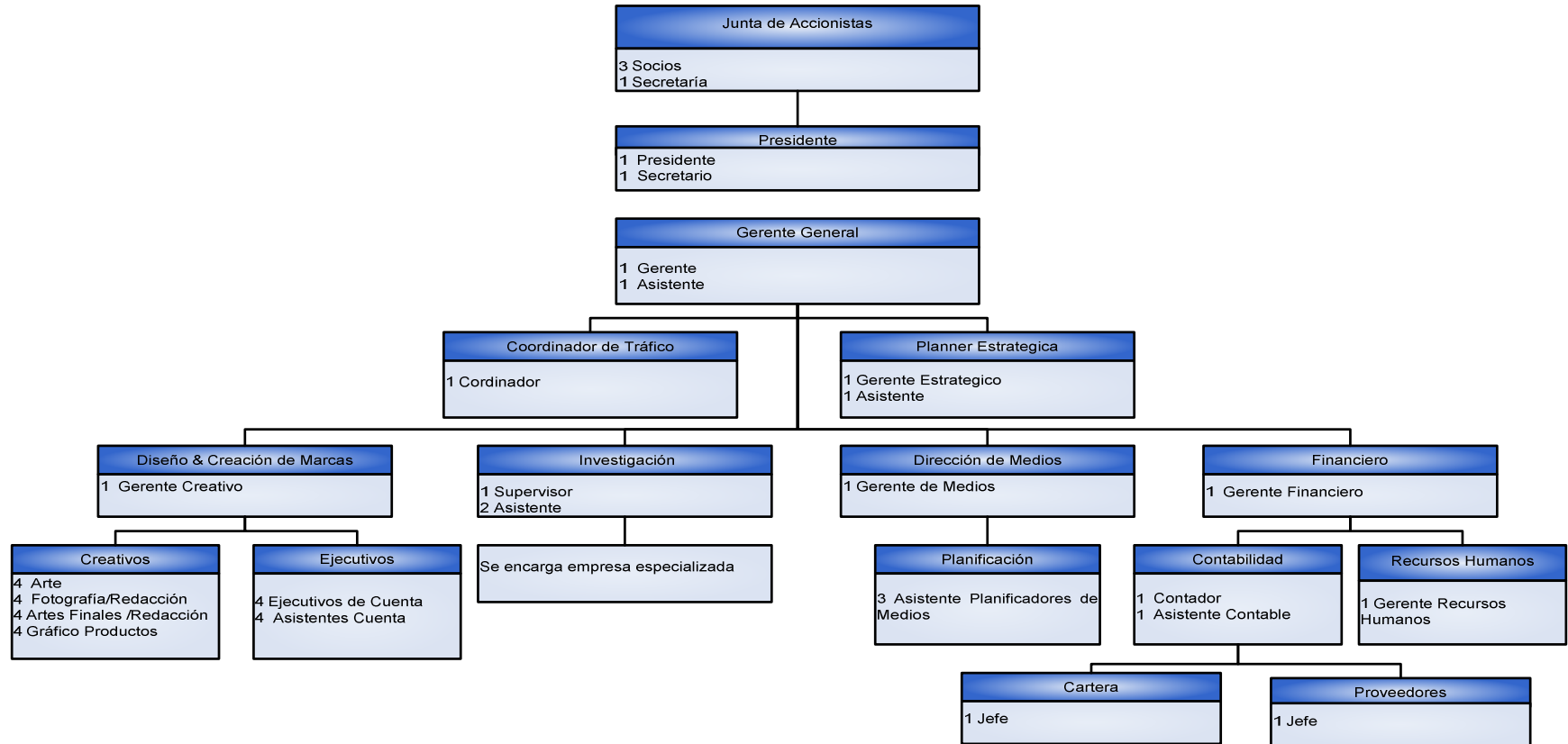
### **1.4.2.3 ORGANIGRAMA PERSONAL**

“Constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Pág. 293

**GRÁFICO 3**  
**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**  
**ORGANIGRAMA PERSONAL**  
**MARZO 2011**



**Fuente:** Comité Roque Iturralde Cía. Ltda.

**Realizado por:** Comité Roque Iturralde Cía. Ltda.

## CAPÍTULO 2

### 2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende a fin de crear y sustentar ventajas competitivas”.<sup>8</sup>

#### 2.1 MISIÓN

“Es una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.”<sup>9</sup>

La empresa tiene como misión:

**“Buscamos aprovechar de manera útil y responsable frente a la sociedad , y de modo rentable para los distintos actores, los saberes , experiencias y destrezas de un equipo multidisciplinario, con un desarrollado sentido del pensamiento estratégico, particularmente enfocado al diseño e implementación de procesos de comunicación para el mercadeo, el desarrollo humano y la promoción de la cultura.”**

#### 2.2 VISIÓN

“Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 5 o 10 años, sea un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une la organización el presente y el futuro”.<sup>10</sup>

<sup>8</sup>Gregory G. Des, G.T. Lumbim, Dirección Estratégica, Pág. 9

<sup>9</sup>Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Pág. 106

<sup>10</sup>Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Pág. 107

La empresa tiene como visión:

**“Somos un equipo de elección para todos aquellos actores que buscan y aprecian alto nivel de pensamiento estratégico y creativo en la comunicación, procesos de ejecución realmente innovadores y un compromiso expreso en su comunicación con su responsabilidad social.”**

### **2.3 OBJETIVOS**

- Alcanzar un rendimiento satisfactorio, en el cumplimiento de las expectativas del cliente, mostrando valor agregado a nuestros servicios y que vayan acorde a los avances tecnológicos en materia de publicidad.
- Cooperar al desarrollo del mercado de la publicidad a nivel nacional a través de la utilización de herramientas y mecanismos de última tecnología, promoviendo la importancia de sus resultados con el fin de buscar las mejores relaciones comerciales entre las empresas y sus potenciales clientes.
- Lograr un eficiente manejo de los recursos humanos, económicos, tecnológicos, y financieros con que cuenta la empresa, para ser más competitivos en el mercado.
- Evaluar el desempeño de los empleados, en su accionar, resultados obtenidos y rapidez en la ejecución de procesos, a fin de obtener la información necesaria, para conocer en qué medida se están alcanzando los objetivos que tiene la empresa.



- Optimizar los recursos obtenidos por la empresa utilizándolos en proyectos de inversión e innovación, que haga posible su crecimiento por capital propio y se brinde un mejor servicio a nuestros clientes.

## **2.4 POLÍTICAS**

### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

- Sus empleados son el activo más valioso de la empresa.
- Cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- La participación a todos los niveles se basa en una comunicación transparente, tanto sobre asuntos específicos del negocio como acerca de las actividades de la Compañía en general.
- Medir el desempeño del personal en el cargo y de su potencial de desarrollo.
- Libertad de pensamiento, en lugar de mecanización.

### **CARTERA**

- Los contratos de los proyectos se revisaran totalmente previa la ejecución del proyecto.
- Se darán facilidades de pago a los clientes que tengan historial positivo con la empresa.
- Son considerados los Descuentos, Bonificaciones, y promociones a distintos clientes dependiendo del historial y forma de pago.

### **PROVEEDORES.**

- Evaluación de proveedores según precio y calidad.
- Adquisición de equipos y materiales de alta calidad.
- Realizar mínimo tres cotizaciones para evaluar y seleccionar la mejor en la adquisición de suministros.

## **INVESTIGACIÓN.**

- Las investigaciones de mercado se realizarán periódicamente, con el objetivo de conocer su evolución, las tendencias que tienen los clientes y nuevas herramientas aplicadas en publicidad.
- Los resultados son recogidos, se procesan los datos y se entrega un informe.
- La aplicación de las diferentes herramientas se resolverá después de una reunión y evaluación de los datos obtenidos.

## **2.5 ESTRATEGIAS**

### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

- Cultura organizacional, liderazgo, valores éticos y trabajo en equipo.
- Progreso continuo mediante la formación y potenciar las competencias profesionales en todos los niveles de la organización.
- Capital humano y estructurar y sistematizar el conocimiento, a fin de que se traduzca en valor agregado. (todo aquello que logre diferenciar al servicio de los de la competencia).
- Planificación de las necesidades de capacitación del personal.
- Salarios y beneficios competitivos. Las normas relativas a horario laboral, salarios y horas extraordinarias cumplen con las respectivas leyes nacionales y son competitivas con las ofrecidas por empresas similares a la nuestra.

## **CARTERA**

- Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de las campañas.
- Realizar un análisis estricto y a fondo del cliente.
- Descuentos, Bonificaciones, y promociones a distintos clientes.

## **PROVEEDORES**

- Tecnología de punta para elevar el nivel de la publicidad y propagandas.
- Equipos y materiales manejados con estándares de calidad.
- Reuniones con los proveedores para negociar los puntos referentes a precio, tiempo de entrega, crédito, y calidad de materiales y suministros.

## **INVESTIGACIÓN**

- Estudios constantes sobre el movimiento y necesidades del mercado de la Publicidad.
- Investigación sobre las técnicas más recientes en el Marketing y propaganda.
- Reuniones y evaluación de los resultados obtenidos para una posible aplicación.”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Komite Roque Iturralde Cía. Ltda.

## 2.6 PRINCIPIOS Y VALORES

### 2.6.1 Principios

- **“Calidad del servicio.** Ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas del cliente.
- **Trabajo en equipo.** Un equipo humano que trabaja de manera integral y solidaria para lograr el propósito de la empresa. Un buen trabajo es la suma de esfuerzos personales, empleados que laboran de manera organizada, conscientes de la importancia de su labor y su aporte en la atención al cliente.
- **Mejoramiento Continuo.** Evaluación constante de trabajo, para lograr el afianzamiento y mejora de las acciones con el fin de ser competitivos y productivos. Komité se compromete a orientar su gestión a la obtención de beneficios y resultados por y para los clientes mediante la mejora continua, aplicando metodologías que incentiven y fomenten la calidad y excelencia en la elaboración de publicidad.
- **Servicio.** La organización y el personal se desviven por cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de los clientes de forma amable y efectiva.
- **Oportunidad.** Gestión en los tiempos que los clientes necesitan, sin retrasos injustificados. El personal de Komité cumple con sus funciones en el lugar y momento requerido, gracias al conocimiento y claridad en los procedimientos y normativas vigentes, fortaleciendo el sistema de atención para que la prestación de servicio sea ágil y efectiva.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Komite Roque Iturralde Cía. Ltda.

## 2.6.2 VALORES

- **“Esfuerzo.** Para conseguir resultado de nuestras tareas.
- **Confianza.** Al interior del equipo, con nuestros clientes, con nuestros proveedores.
- **Entusiasmo.** Frente al futuro de la compañía. Frente a la tarea encomendada. Frente a nuestra capacidad de manejar el entorno.
- **Responsabilidad Ambiental.** La naturaleza no necesita de la especie humana, nosotros necesitamos de ella. Desde nuestro quehacer y a la hora de elegir y desarrollar nuestros proyectos, creemos en el cuidado del planeta.
- **Equidad.** La igualdad y valoración de cada uno para llegar al equilibrio es lo justo con todos nuestros relacionados corporativos.
- **Lealtad.** Con nuestras propias convicciones. Con quienes nos entregan su confianza.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Komite Roque Iturralde Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO 3**

### **3 ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional tiene como objetivo identificar un conjunto de factores internos y externos que están relacionados con el desarrollo del negocio, permite analizar su entorno, conocer y entender el comportamiento del sector e identificar los principales problemas de la empresa, constituyéndose en una base para seguir el proceso de planeación estratégica.

#### **3.1 ANÁLISIS INTERNO**

Se identifica a las causas que explican las debilidades o problemas más relevantes que se pueden presentar en las empresas. Es importante que cualquier entidad pública o privada tome en cuenta sus puntos débiles, y aplicar las medidas necesarias para reducir el impacto que puede tener en la organización, de lo contrario se verían afectados los resultados económicos y la calidad de su gestión.

##### **3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

###### **3.1.1.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

En el Área de Recursos Humanos se realiza los siguientes procesos:

###### **a) PROCESO 1: Solicitud de requerimiento de Personal**

Se recibe requerimiento de personal por parte del área que lo requiere, y proporciona perfil del cargo para establecer condiciones específicas y apertura de vacante.

## **b) PROCESO 2: Reclutamiento de Personal**

Se inicia cuando existe una determinada vacante, la empresa intenta llenar con nuevo personal. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Consulta de los archivos de candidatos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.
- Avisos en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.
- Internet.

## **c) PROCESO 3: Selección del Personal**

El proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante debe ser contratado. El proceso inicia en el momento en que el área solicita nuevo personal y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Para de seleccionar al personal idóneos se realiza las siguientes actividades:

- Recepción preliminar de currículos
- Prueba de Idoneidad
- Entrevista de selección
- Verificación de datos y referencias
- Examen médico
- Entrevista con supervisor
- Descripción del caso
- Decisión de Contratación

#### **d) PROCESO 4: Contratación**

En este paso se formaliza con apego a la ley la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la Empresa. La contratación se lo realiza de acuerdo al código de trabajo. Para contratar al personal actualmente se lo realiza de la siguiente manera:

- Elaboración de contrato de trabajo por parte del área de Jurídico.
- Firma del contrato por parte del nuevo empleado.
- Notificación ante el Inspector del Trabajo.

#### **e) PROCESO 5: Ingreso e Inducción de Personal**

Se informará al respecto a todos los nuevos empleados respecto a planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al Jefe y a la Empresa.

El nuevo trabajador debe conocer lo relacionado con la Empresa como:

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el Puesto.
- Ayudas Técnicas.

#### **f) PROCESO 6: Administración de personal**

Este proceso se lo realiza en tres Fases:

##### **Fase 1: Registro del empleado al Sistema de RRHH**

- Entrega al administrador de nómina los expedientes de los ingresos de personal.
- Registrar al empleado en el sistema de gestión de RRHH con toda la información del mismo.



- Una vez ingresado los datos del empleado en el sistema el mismo genera el documento planilla de seguro social, y se anexa al expediente.
- Se envía expediente al Gerente de RRHH.

## **Fase 2: Solicitud y Entrega de Requerimientos a RRHH**

- Se consignan ante el administrador de nómina las solicitudes y requerimientos (propios y de los empleados que supervisa) necesidades para la ejecución del proceso de nómina, reclutamiento y selección, bienestar social, adiestramiento, registro y control de expediente.
- Una vez consignado la totalidad de requerimientos y solicitudes en las fechas pautadas, revisa las mismas y distribuye a las áreas competentes, en un lapso no mayor de 3 días hábiles.
- Recibe requerimiento y solicitudes, tramitan y entregan los soportes de los requerimientos solicitados al administrador de nómina; a fin de que el mismo entregue al Supervisor de área solicitante.

## **Fase 3: Cálculo de Nómina**

- Se ingresa en el sistema todas las variaciones con carácter de nómina, suministrada por supervisores de cada área a fin de ejecutar los procesos.
- Revisa el cálculo de nómina.
- Una vez revisado y avalado envía a Gerencia de RRHH.
- Entrega a la Gerencia de RRHH, el monto correspondiente al anticipo de nómina.
- Entrega a la Gerencia de RRHH, todas las variaciones con carácter de nómina.

- En concordancia con el administrador de nómina autoriza todos los pagos correspondientes.

## **g) PROCESO 7: Egreso de Personal**

### **Renuncia del personal**

El proceso de renuncia del personal será de acuerdo al Código de Trabajo. La renuncia del personal se da por voluntad propia en los siguientes casos.

- Mejor oferta laboral
- No se adapta a las condiciones laborales de la empresa.
- No le agrada el trabajo bajo presión.

Para la renuncia del personal actualmente se lo realiza de la siguiente manera:

- El empleado entrega la carta de renuncia indicando si va a laborar el preaviso.
- Se coordina la fecha para realización de los exámenes post-empleo.
- Se determina realización de exámenes post-empleo el último día que se labore.
- Recibe carta y entrega autorización y orden de realización de exámenes
- Se informa al egresado fecha de entrega de la respectiva liquidación
- Cumplido tiempo no mayor a 60 días se entrega liquidación
- Se adjunta constancia de trabajo y retiro seguro social.

## Despido del personal

El despido del personal se da por razones que la empresa considera que el empleado no esta cumpliendo con las normas establecidas.

- Faltas injustificadas al trabajo
- No cumplir con el Reglamento Interno de la empresa.
- Ineficiencia y falta de responsabilidad al desempeñar su trabajo.
- Irrespeto a su jefe inmediato.

Para el despido del personal actualmente se lo realiza de la siguiente manera:

- Se comunica a RRHH situación de despido
- Se entrega documento que sustente situación de despido
- Se entrega notificación de despido
- Se coordina la fecha de realización de exámenes post-empleo
- Se entrega la autorización y orden de realización de exámenes.
- Se informa al egresado fecha de entrega de la respectiva liquidación
- Cumplido tiempo no mayor a 60 días y se entrega liquidación
- Se adjunta constancia de trabajo y retiro seguro social.

Una vez realizada la visita previa, en este proceso se encontraron las siguientes falencias:

- El personal de la empresa no cumple con el perfil profesional requerido, incumpliendo el art 10 del reglamento Interno del Personal, que establece lo siguiente: “Para el desempeño de un cargo dentro de la empresa, existen requisitos mínimos de instrucción, ya sea secundaria o universitaria, dependiendo el cargo y debe ser respaldado con la documentación original de su perfil profesional (Títulos, Certificados de estudio, certificados laborables) en el plazo máximo de 5 días calendario computables a partir del día de su incorporación”, debido al desconocimiento del reglamento interno por

parte de la gerencia, lo que ocasiona retrasos en la ejecución de tareas y actividades en los diferentes cargos.

- Existen 4 empleados que han ingresado a la empresa con un puntaje de 43, 55, 60, 63 ,se incumplió el art. 12 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: “Los empleados serán seleccionados únicamente rindiendo y aprobando los exámenes, con un puntaje mínimo requerido de 70/100, en donde se evaluará la capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad”, debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente de Recursos Humanos a los responsables del proceso de selección del personal, afectando así a la gestión y al cumplimiento de metas propuestas por la empresa.
- Existen contratos que han sido emitidos por el periodo de 1 año, se incumplió el art.14 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: “El contrato será de prueba con una duración máxima de noventa días, con sujeción a las normas establecidas en el Código de trabajo, periodo en el cual, se verificará las cualidades y condiciones del trabajador”, debido a que no se analizan y supervisan las cláusulas de los contratos por parte del Gerente de Recursos Humanos , presentándose demandas, litigios o disputas, afectando la situación legal y laboral tanto de la empresa como de los empleados respectivamente.
- No existe una difusión oportuna del calendario de evaluaciones al personal, se incumplió el art. 17 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: “Las evaluaciones al personal serán continuas e integrales. Los jefes de cada proceso tiene la obligación de informar las fechas en que se cumplirán las evaluaciones y de mantener registros de las mismas, se realizarán por lo menos una vez en cada trimestre. Se hará un seguimiento de los resultados obtenidos.” Debido a la falta de planificación y organización por parte del Gerente de Recursos Humanos, lo que ocasiona que no se realice

una evaluación integral al personal afectando al cumplimiento de metas, objetivos y a mejorar en función de entregar un servicio de calidad.

### **3.1.1.2 ÁREA DE CARTERA**

En el Área de clientes se realizan los siguientes procesos:

**a) PROCESO 1:** Recepción de proyectos.

Una vez aceptado las propuestas, o ganando una licitación, se recibe el proyecto para analizar los diferentes puntos del acuerdo, verificar las formas de pago, plazos, descuentos y beneficios.

**b) PROCESO 2:** Análisis de los clientes.

Se realiza un análisis sobre los clientes cuyos proyectos fueron aprobados, de acuerdo a la información que se disponga, para verificar su historial, su comportamiento previo, y los resultados que se obtengan se reflejaran en los distintos beneficios que se pueda entregar.

**c) PROCESO 3:** Entrega de beneficios.

Se conceden beneficios como descuentos o plazos más largos, dependiendo de la magnitud del proyecto, y de los resultados obtenidos en el análisis de los clientes que han mostrado un buen comportamiento crediticio en la compañía con anterioridad, los beneficios son menores para clientes con quien la compañía se relacione por primera ocasión.

**d) PROCESO 4:** Entrega de la información al Gerente:

Una vez establecido todos los puntos en precio, beneficios y demás, se entrega la información en un informe a Gerencia, para que sea discutida y aprobada.

**e) PROCESO 5:** Revisión de contratos.

El departamento revisara los contratos, cuidadosamente, verificado que todos los puntos previamente acordados este presentes, y sirviéndole de sustento para la ejecución del proyecto.

**f) PROCESO 6:** Registro y control de pagos.

Se registra los pagos que se acordaron previamente y se mantiene un control en el historial de los clientes. Si los clientes se retrasan en los pagos, se comunica al encargado de cobranzas para que se comuniquen con el cliente, y queda asentado en su historial.

Una vez realizada la visita previa, en este proceso se encontraron las siguientes falencias:

- Los clientes con financiamiento no cumplen con la entrega de la documentación y respaldos exigidos por la empresa, se incumplió el art. 3 del Reglamento Interno de Cartera que establece lo siguiente: “La aprobación de financiamientos se ejecutará única y exclusivamente, tras presentar la documentación exigida por la empresa, sin excepción alguna, y esta, servirá como respaldo para su concesión. Los documentos necesarios son: Ruc, copia de cédula del representante legal, nombramiento del representante legal, copia del acta de constitución de la compañía”, debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente de Cartera, lo que ocasiona índices de morosidad y dificultad en la recuperación de cartera.

- Existen retrasos en los plazos de pago exigidos por la empresa a sus clientes, se incumplió el art. 5 del Reglamento Interno de Cartera, que establece lo siguiente: “La empresa concederá un periodo máximo de pago de 45 días , a partir de la fecha de facturación , a los clientes que así lo requieran, siempre que estos, cumplan con la entrega de la documentación y validación de datos respectiva”, debido a la falta de planificación , control y al desconocimiento del reglamento interno por parte de la gerencia, lo que ocasiona que la empresa no disponga del efectivo de acuerdo a lo programado.

### **3.1.1.3 AREA DE PROVEEDORES**

En el Área de compras se realizan los siguientes procesos:

#### **a) PROCESO 1: Tiempos de adquisición.**

Se determina los tiempos de adquisición para abastecer a la empresa, de los diferentes suministros que son necesarios, se lo realiza en la siguiente forma:

- Periódicamente.- Se realizan adquisiciones dentro de un periodo determinado, que van de acuerdo al flujo de trabajo y necesidades internas, para que las actividades se cumplan con normalidad. Son realizadas por el responsable de compras, previa justificación de necesidad y empleo.
- Por proyecto.- Dependiendo de las necesidades del proyecto y una vez evaluado, se realiza una lista de los diferentes materiales y suministros que serán necesarios para la ejecución del proyecto.

#### **b) PROCESO 2: Evaluación de proveedores.**

Una vez determinado las necesidades de material y suministros, se solicita cotizaciones a diferentes proveedores y se evalúa bajo los parámetros: Historial, precio, calidad, tiempos de entrega, y estadía en el mercado. Los proveedores que no cumplan con los requisitos mínimos son desechados y se establecen al menos 3 proveedores finales.

#### **c) PROCESO 3: Selección del proveedor.**

El encargado de compras se comunica con los 3 proveedores finales para negociar las condiciones de la compra, el proveedor que mantenga la mejor propuesta para la empresa, en puntos como: calidad, precio y tiempos de entrega, se escoge como el proveedor final.

#### **d) PROCESO 4: Adquisición de suministros.**

El encargado de compras, da la orden para la compra de todos los materiales y suministros que se necesiten, se evalúa los tiempos de entrega para futuras adquisiciones, y se envían toda la documentación para el registro contable.

Una vez realizada la visita previa, en este proceso se encontraron las siguientes falencias:

- Existen proveedores que no cumplen con la entrega de información y documentación necesaria para su precalificación, se incumplió el art. 4 del Reglamento Interno de Proveedores, que establece lo siguiente: “El proceso de evaluación y cotización de proveedores, se lo realizará, previa la entrega de información relacionada con la empresa postulante, de carácter obligatorio y sin excepción, se requerirá: Documentación relacionada con la empresa, lista de precios, certificación de calidad de sus productos”, debido a la falta de supervisión por parte del Gerente de Proveedores y al



desconocimiento del reglamento interno, como consecuencia la empresa se ve afectada en su imagen, seriedad y la calidad de servicio.

#### **3.1.1.4 ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

En el Área de investigación se realizan los siguientes procesos:

- a) PROCESO 1:** Conocimiento de las necesidades técnicas de la empresa y del mercado.

El encargado del departamento de investigación, realiza un estudio del impacto que tuvieron los proyectos ejecutados dentro del mercado y de las herramientas que se utilizaron para llegar al cliente en su primera etapa, la eficacia de las mismas y si estas pueden o deben continuarse usando para futuras contrataciones.

- b) PROCESO 2:** Estudios constantes en el mercado de la publicidad.

El departamento de investigación realiza estudios sobre el movimiento y necesidades del mercado de la publicidad y propaganda, las últimas tendencias, gustos o preferencias que han tenido mayor grado de aceptación y las campañas más exitosas recientemente. Los resultados obtenidos se entregan en un informe a la gerencia general.

- c) PROCESO 3:** Investigaciones periódicas sobre las técnicas y estrategias utilizadas por la competencia.

El departamento de investigación realiza un estudio dirigido hacia la competencia, elaborando: estudios comparativos, recursos utilizados por otras empresas, estrategias, clientes, dominio.

**d) PROCESO 4:** Entrega de un informe.

Los datos de la investigación son recogidos, analizados, procesados para después elaborar un informe el cual es entregado al gerente general para su análisis en donde se detalla: El objetivo de la investigación y los resultados encontrados.

**e) PROCESO 5:** Reunión y evaluación

Una vez entregado el informe, y recibido por el Gerente General, se convocara a una reunión con las principales autoridades de la empresa, para evaluar los resultados obtenidos , medir el grado de satisfacción de la investigación y analizar el impacto de aplicar o no, los resultados obtenidos en la empresa dentro del desempeño en el mercado.

Una vez realizada la visita previa, en este proceso se encontraron las siguientes falencias:

- No se realizaron las reuniones programadas de evaluación de informes, se incumplió el art. 3 Reglamento Interno de Investigación, que establece lo siguiente: “Las reuniones de evaluación de informes se ejecutarán de acuerdo a un calendario preestablecido, estas, deben estar respaldadas con su respectiva acta de reunión, en donde se detallen la persona encargada, los asistentes, el tema a tratar y sus resultados.” Debido a que no se coordina y se comunica de manera oportuna la información hacia la empresa por parte del Supervisor de Investigación, como consecuencia no se conoce la situación y alcance de los proyectos y afecta a la planificación.

### **3.1 ANÁLISIS EXTERNO**

Los elementos que se deben analizar son las oportunidades y amenazas, según el análisis FODA, y contemplan aspectos como la política, la economía, la competencia o los proveedores. Este análisis nos ayuda a

prevenir situaciones que puedan afectar del desarrollo, económico y administrativo, de la empresa.

### **3.1.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS**

En el ambiente macroeconómico se encuentran grandes fuerzas sociales como son: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales, estas son incontrolables e independientes.

#### **3.1.1.1 FACTOR POLÍTICO**

A inicios de la década el Ecuador vivió un cambio histórico, ya que se implanto una nueva moneda, en el proceso de dolarización, tras una devaluación pronunciada del sucre, en la que se llegó a la relación de 25.000 sucres por cada dólar.

El Ecuador vivía un proceso de cambio y adaptación, que involucraba también al mundo empresarial; Komité consciente de la situación tuvo que modificar en todos los aspectos, principalmente el financiero, adaptar su información, sus balances al dólar, realizar un nuevo análisis de costos, del mercado, y de las posibilidades de que la calidad del servicio y sus clientes perduren.

En el año 2003, gana las elecciones presidenciales el Ing. Lucio Gutiérrez Borbúa y asume el poder.

Su gobierno fue duramente criticado por anular los juicios contra el ex presidente Abdalá Bucaram, el ex presidente Gustavo Noboa, y el ex vicepresidente Alberto Dahik, además por las alianzas con partidos políticos tradicionales como el PRE o el PRIAN, agravando más la situación cuando modificó la Corte Suprema de Justicia, dando origen a la llamada "Pichi" corte, presidida por Guillermo Castro Dáger, elementos agravantes para su posterior salida del poder.

Dentro de los aspectos positivos del gobierno de Gutiérrez se encuentra:

- La estabilidad en los precios como la gasolina, luz, agua, transporte y gas, esto debido a los altos precios del petróleo,
- Se redujo el IVA de 12% a 10%.
- Se mejoraron las carreteras, especialmente del oriente, estos aspectos incentivaron a la economía y al consumo, al poder trasladar los productos de una manera mas eficiente, económica y rápida, de la misma manera que el consumirlos sea más económico.

## **ANÁLISIS.**

La estabilidad en los precios benefició a la empresa ya que sus gastos se los podía planificar, analizar y manejar de una manera más eficiente, priorizando la calidad del servicio y el crecimiento como empresa.

La reducción del IVA y el mejoramiento de las carreteras favoreció a Komité , ya que con el crecimiento de las empresas, estas, necesitaban mensajes publicitarios con los cuales puedan llegar a sus clientes, realizaban inversiones para tener una mejor comunicación con el cliente y el mercado de la publicidad aumentaba gracias a la demanda de nuevos productos.

Un nuevo ambiente de inestabilidad afectó a Komité, cuando el golpe de estado en contra de Lucio Gutiérrez tuvo como resultado su salida del poder, generando especulación, aumento de precios e incertidumbre.

El 15 de Enero del año 2007 el Ec. Rafael Correa es posesionado como presidente de la República del Ecuador.

Dentro de los logros presidenciales se encuentra el establecimiento de la Asamblea Constituyente, y la redacción de una nueva constitución, con el objetivo de que Ecuador gane estabilidad institucional, además ganó las

elecciones de asambleístas por una amplia mayoría lo que facilitó la consecución de esta meta.

Aspectos positivos de su gobierno:

- El estado tiene una mayor participación de las rentas del petróleo, controló a las empresas extranjeras, de manera que el beneficio mayoritario sea para el Ecuador.
- Eliminó la tercerización como herramienta de contratación de personal.
- Se renegociaron los bonos globales 2012 y 2030, de tal manera que el estado no pague intereses exagerados, maneje mejor su deuda, y el dinero no se escape en el pago de la misma sino en inversión en programas de desarrollo y progreso para la nación.
- El trabajo de mantenimiento y construcción de carreteras continuó como obra primordial del gobierno para reactivar varios sectores económicos, como el turismo y el comercio, permitiendo un crecimiento constante de empresas
- Se ha mantenido el proceso de dolarización en el país, esto ha creado estabilidad en precios.

Aspectos negativos de su gobierno:

- Se incremento el Bono de desarrollo popular, creando la imagen de un estado paternalista y aumentando los gastos que podrían ser dirigidos a fomentar y crear empleo.
- No existe un manejo adecuado de las relaciones exteriores, ni de políticas exteriores, reflejado en el último incidente entre Ecuador y EEUU que generó la salida de la embajadora americana del Ecuador.

## **ANÁLISIS**

El estado al tener mayores recursos puede implementar campañas de educación y cultura, en donde el mensaje hacia el cliente y la manera en que este lo perciba marque el éxito de la campaña, por lo tanto los contratos de trabajo de la empresa aumentarán generando mayores ingresos y crecimiento.

Todo el personal que ingresa a Komité tiene relación directa con la empresa, creando responsabilidad patronal, eliminando la tercerización, y logrando que los empleados se identifiquen con la empresa.

El mantenimiento y construcción de nuevas carreteras beneficia directamente a la compañía, ya que incentiva al mercado a expandirse, las empresas pueden captar más clientes pero para ello necesitan desarrollar caminos eficientes de comunicación, acudiendo de esta manera a la publicidad y permitiendo que se desarrollen más clientes para la compañía.

La estabilidad en los precios ha permitido que la empresa no tenga que analizar sus gastos y precios del mercado de manera precipitada, sino por el contrario enfocarse en una atención y servicio de calidad dirigidos al crecimiento sostenido.

### **Consulta Popular.**

El Presidente de Ecuador, Rafael Correa, presentó el lunes 17 de Enero del año 2011, a la Corte Constitucional 10 preguntas para una consulta popular. Los ciudadanos fueron convocados a la urnas y tendrán que asistir a votar el 7 de mayo del 2011, en la consulta podrán responder sobre seguridad interna y regulación de los medios de comunicación

La propuesta consta de 5 preguntas de enmienda constitucional y de 5 preguntas sobre temas generales que deberían incluirse en la Constitución

Los resultados de la consulta y su aplicación tienen una repercusión a nivel nacional, a pesar de no involucrar directamente al mercado de la publicidad,

los temas relacionado con medios de comunicación pueden afectar a las pautas de publicidad y propaganda que contraten tanto radios , televisión y prensa escrita, lo importante es que en la aplicación de los resultados no se genere incertidumbre o inestabilidad que pueda afectar el mercado, y en este escenario afectar de manera negativa a Komité.

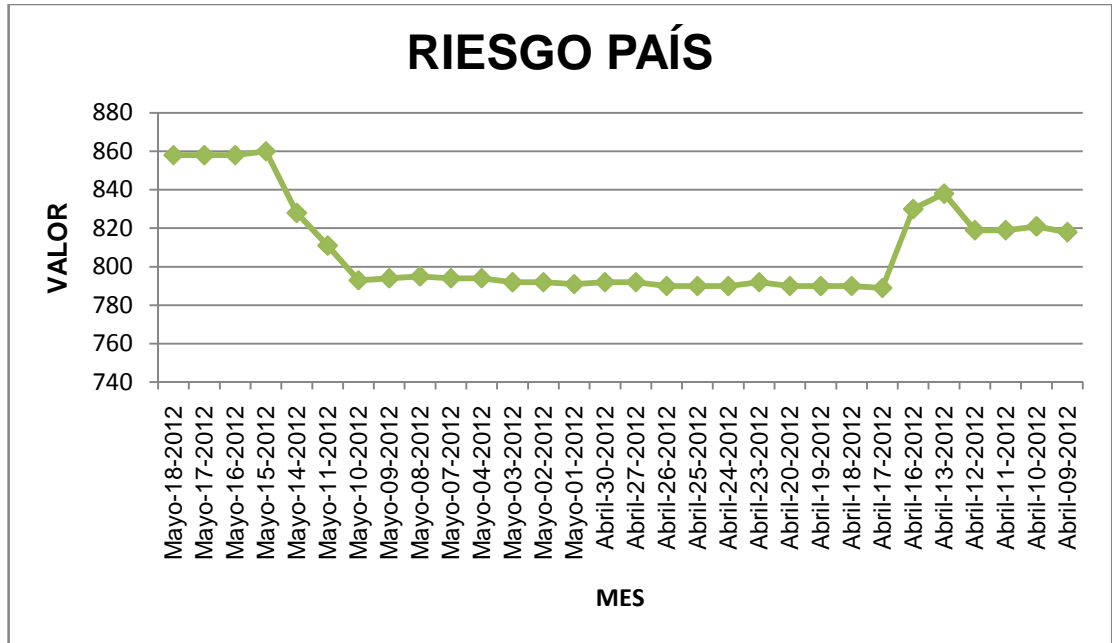
## **INDICADORES POLÍTICOS RELEVANTES:**

### **RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)**

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Este índice representa el riesgo para los inversores que estén interesados en emprender nuevos negocios e invertir en el país, y como se menciona anteriormente el factor que mas afecta al riesgo país es la inestabilidad política.

**GRÁFICO 4**  
**RIESGO PAÍS**



**Fuente:** Banco Central Del Ecuador  
**Elaborado Por:** Jorge Markley

De acuerdo al gráfico se observa que en el mes de Abril el índice se ubica en 818, mostrando una evolución favorable, y una relativa estabilidad, hasta llegar a Mayo con un índice de 858, dejándonos como conclusión que en el Ecuador se ha logrado una estabilidad Política considerable, que beneficia directamente a las inversiones extranjeras y la generación de plazas de trabajo.



**TABLA 1**  
**RIESGO PAÍS**

FECHA	VALOR
Mayo-18-2012	858
Mayo-17-2012	858
Mayo-16-2012	858
Mayo-15-2012	860
Mayo-14-2012	828
Mayo-11-2012	811
Mayo-10-2012	793
Mayo-09-2012	794
Mayo-08-2012	795
Mayo-07-2012	794
Mayo-04-2012	794
Mayo-03-2012	792
Mayo-02-2012	792
Mayo-01-2012	791
Abril-30-2012	792
Abril-27-2012	792
Abril-26-2012	790
Abril-25-2012	790
Abril-24-2012	790
Abril-23-2012	792
Abril-20-2012	790
Abril-19-2012	790
Abril-18-2012	790
Abril-17-2012	789
Abril-16-2012	830
Abril-13-2012	838
Abril-12-2012	819
Abril-11-2012	819
Abril-10-2012	821
Abril-09-2012	818

**Fuente:** Banco Central Del Ecuador  
**Elaborado Por:** Jorge Markley

El riesgo país de Ecuador bajó de 4.140 en enero del 2009 a 818 para Abril del 2012 y colocándose en 858 en Mayo del 2012. Estos datos son publicados por el Banco central.

El indicador, que alcanzó los más altos niveles a fines del 2008 (5.069), cuando se declaró en moratoria, ahora muestra un menor riesgo, que se atribuye a la puntualidad en los pagos.

Luego del 19 de febrero, cuando el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) incluyó a Ecuador en la lista de países que no cooperan con la lucha en contra del lavado de dinero, el riesgo país ha sido estable. Al 25 de febrero se posicionó en 816 puntos, esto se debe, a que no afecta al indicador porque no se pone en duda el pago de la deuda, sino problemas con el lavado.

La disminución de riesgo país a causa de una estabilidad económica en la nación beneficia a Komité Cía. Ltda., reflejando una posición económica y política estable, esto hace que exista más inversión en el Ecuador, ya sea en creación de nuevas empresas o apoyo a las existentes; como se conoce este indicador permite que los inversores tengan una mejor perspectiva sobre donde colocar sus recursos, y si es positiva en el Ecuador, beneficia directamente a las empresas ya que se podrían generar más campañas de promoción y publicidad, y la adjudicación de más contratos de trabajo.

## **ÍNDICE DE CORRUPCIÓN**

En el último año, el Ecuador retrocedió 24 puestos en su índice de corrupción, que ha logrado ubicarse en el puesto 127 entre los países que están mejorando sus políticas de lucha contra la corrupción. El año pasado el país llegó al lugar 151.

Entre los países que han mostrado mejoras en su puntuación de corrupción en el último año y frente a los registros del 2009 se encuentran: Chile, Ecuador, Macedonia, Gambia, Haití, Jamaica, Kuwait.

Se destaca la buena tendencia latinoamericana, frente al empeoramiento de la situación mundial motivada por la crisis financiera internacional que golpeó, sobre todo, a las economías europeas.

A pesar de que Ecuador haya mostrado una mejora, continúa en los últimos lugares de la región solo delante de Paraguay y Venezuela. Si bien es cierto que esto puede mostrar que el país se encuentra mejor, y motivar al crecimiento del sector productivo y de la inversión, también es cierto, que se deben tomar medidas más fuertes contra la corrupción, controles constantes y rendición de cuentas, para que el país ingrese en una era de transparencia, que logrará que crezca económicamente y mejore en todos los aspectos como nación.<sup>14</sup>

La mejora de Ecuador en el ranking de los países más corruptos, beneficia a la inversión extranjera, a la obtención de créditos y a su imagen internacional, estos aspectos favorecen a Komité debido a que crea un entorno de confianza en donde se puede optar por la creación de nuevas empresa, y de esta manera incentivar el mercado de la publicidad.

### **3.1.1.2 FACTOR ECONÓMICO**

#### **INFLACIÓN**

La inflación es un indicador económico de importancia, ya que mide la variación promedio del nivel de precios al consumidor en un período de tiempo. Este índice lo calcula el INEC en base a distintos grupos de bienes y servicios de consumo.

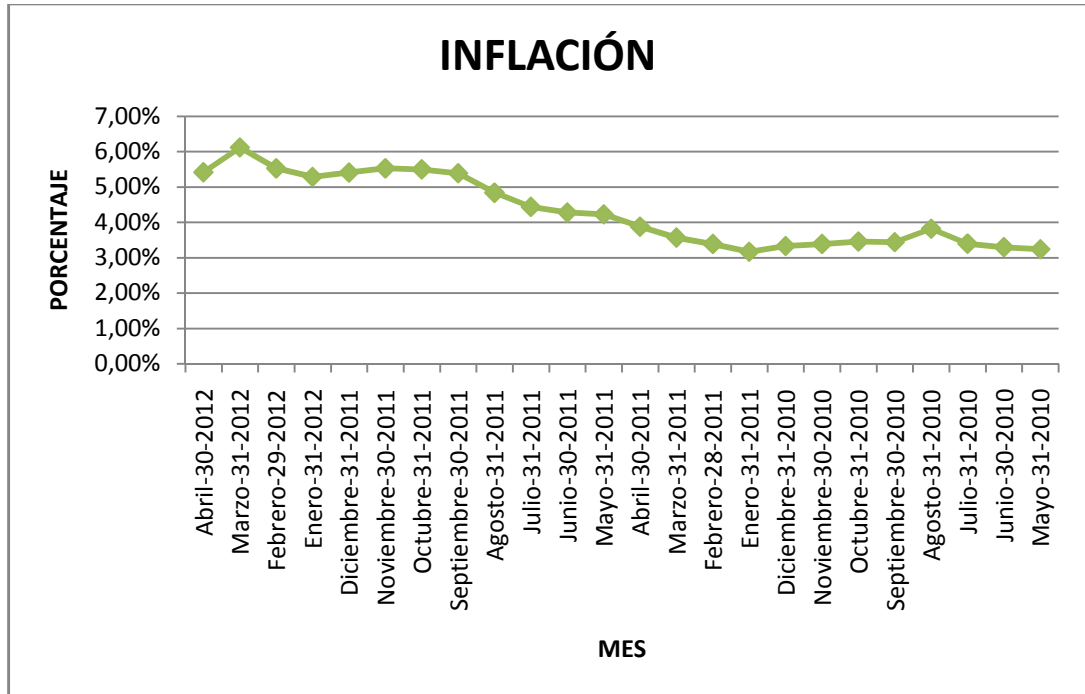
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

---

<sup>14</sup>**Fuente:** Estudio realizado por la Organización Transparencia Internacional, ([www.transparency.org](http://www.transparency.org)) ,  
CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2010 RESULTS

## GRÁFICO 5

### INFLACIÓN



Fuente: Banco Central Del Ecuador  
Elaborado Por: Jorge Markley

A marzo del 2012, la inflación anual se ubicó en 6,12% la aceleración de la inflación en marzo se atribuyó a un aumento de precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas, prendas de vestir y calzado, y restaurantes y hoteles.

**TABLA 2**  
**INFLACIÓN**

FECHA	PORCENTAJE
Abril-30-2012	5.42%
Marzo-31-2012	6.12%
Febrero-29-2012	5.53%
Enero-31-2012	5.29%
Diciembre-31-2011	5.41%
Noviembre-30-2011	5.53%
Octubre-31-2011	5.50%
Septiembre-30-2011	5.39%
Agosto-31-2011	4.84%
Julio-31-2011	4.44%
Junio-30-2011	4.28%
Mayo-31-2011	4.23%
Abril-30-2011	3.88%
Marzo-31-2011	3.57%
Febrero-28-2011	3.39%
Enero-31-2011	3.17%
Diciembre-31-2010	3.33%
Noviembre-30-2010	3.39%
Octubre-31-2010	3.46%
Septiembre-30-2010	3.44%
Agosto-31-2010	3.82%
Julio-31-2010	3.40%
Junio-30-2010	3.30%
Mayo-31-2010	3.24%

**Fuente:** Banco Central Del Ecuador  
**Elaborado Por:** Jorge Markley

Ecuador registró una inflación anual del 5,41 por ciento en el 2011, por encima de lo esperado por el Gobierno.

La empresa se ve afectada por las variaciones de la inflación, ya que en la cadena de consumo, si no son demandados los productos, sobre los cuales

Komité realiza las publicidades, no existirían campañas, y por tanto se cancelaría contratos o se estancarían proyectos.

## **TASAS DE INTERÉS**

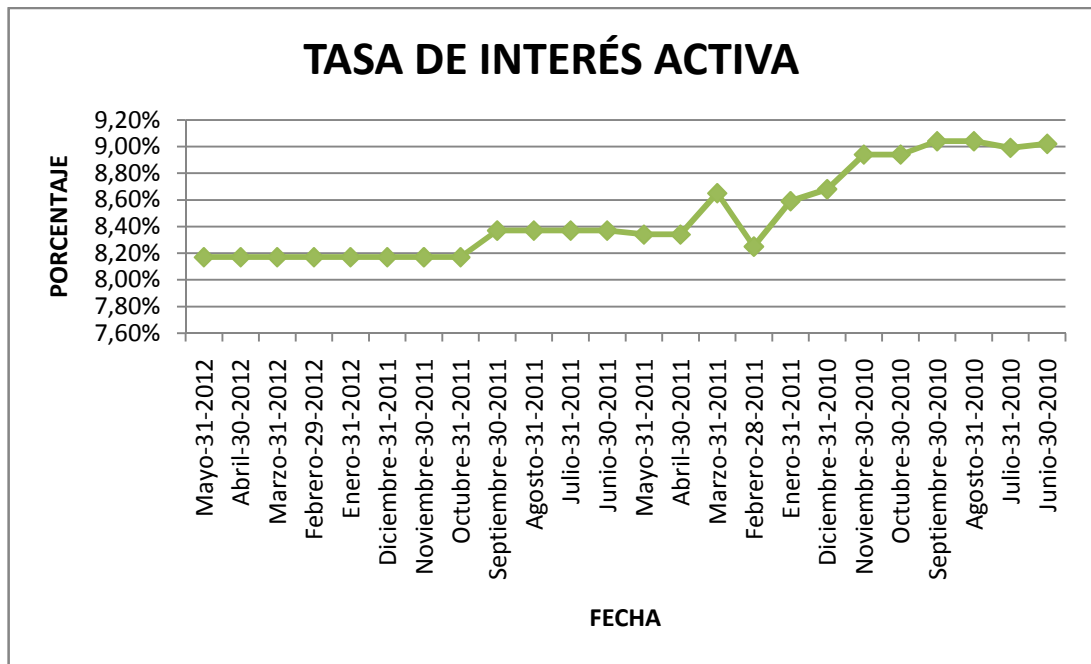
La tasa de intereses es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero

Las tasas de interés y su diferencial cumplen un rol de significativa importancia en la economía, dado que afectan las decisiones de consumo e inversión de los agentes económicos, los cuales determinan el crecimiento de largo plazo de una economía y, por ende, el bienestar de las futuras generaciones.

## **TASA DE INTERÉS ACTIVA**

Precio de la remuneración de un capital prestado o recibido en préstamo. Es el precio de la renuncia a la liquidez del ahorro.

**GRÁFICO 6**  
**TASA DE INTERÉS ACTIVA**



**Fuente:** Banco Central Del Ecuador.  
**Elaborado Por:** Jorge Markley

De acuerdo al gráfico se puede observar que en Junio del 2010 la tasa de interés activa se encontraba en 9.02%, se ha mantenido relativamente estable durante los siguientes meses, llegando un alentador descenso para empresarios y microempresarios de 8.17% en el mes de Mayo del año 2012.

**TABLA 3****TASA DE INTERÉS ACTIVA**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Mayo-31-2012	8.17%
Abril-30-2012	8.17%
Marzo-31-2012	8.17%
Febrero-29-2012	8.17%
Enero-31-2012	8.17%
Diciembre-31-2011	8.17%
Noviembre-30-2011	8.17%
Octubre-31-2011	8.17%
Septiembre-30-2011	8.37%
Agosto-31-2011	8.37%
Julio-31-2011	8.37%
Junio-30-2011	8.37%
Mayo-31-2011	8.34%
Abril-30-2011	8.34%
Marzo-31-2011	8.65%
Febrero-28-2011	8.25%
Enero-31-2011	8.59%
Diciembre-31-2010	8.68%
Noviembre-30-2010	8.94%
Octubre-30-2010	8.94%
Septiembre-30-2010	9.04%
Agosto-31-2010	9.04%
Julio-31-2010	8.99%
Junio-30-2010	9.02%

**Fuente:** Banco Central Del Ecuador.

**Elaborado Por:** Jorge Markley.

Este índice se ha mantenido estable aunque ha ido descendiendo paulatinamente, este comportamiento es importante para incentivar la inversión mediante la utilización de créditos que fomente la producción y



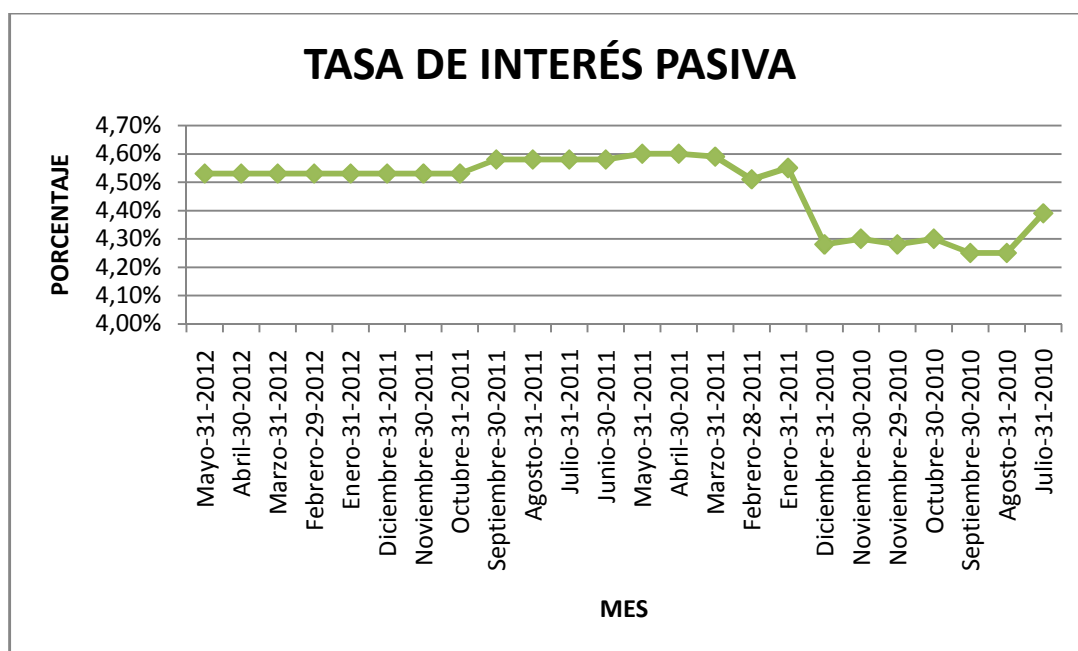
consumo nacional, bajando casi un punto porcentual de 9.02% en Junio del 2010 a 8.17% en Mayo del 2012.

Este índice es importante para Komité, ya que mide el porcentaje que un banco cobra por sus créditos a manera de interés mensual con una tasa anual. Esto nos ayuda a ver la posibilidad de endeudamiento tanto de los clientes, como de la empresa para pagar un crédito en caso de ser necesario.

## TASA DE INTERÉS PASIVA

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen

**GRÁFICO 7**  
**TASA DE INTERÉS PASIVA**



**Fuente:** Banco Central Del Ecuador.  
**Elaborado Por:** Jorge Markley

De acuerdo al gráfico se puede observar que la tasa de interés pasiva se encuentra en el mes de Julio del 2010 en 4.39%, mostrando un comportamiento relativamente estable durante los meses hasta posicionarse en Mayo del 2012 con un 4.53%.

**TABLA 4**  
**TASA DE INTERÉS PASIVA**

FECHA	VALOR
Mayo-31-2012	4.53%
Abril-30-2012	4.53%
Marzo-31-2012	4.53%
Febrero-29-2012	4.53%
Enero-31-2012	4.53%
Diciembre-31-2011	4.53%
Noviembre-30-2011	4.53%
Octubre-31-2011	4.53%
Septiembre-30-2011	4.58%
Agosto-31-2011	4.58%
Julio-31-2011	4.58%
Junio-30-2011	4.58%
Mayo-31-2011	4.60%
Abril-30-2011	4.60%
Marzo-31-2011	4.59%
Febrero-28-2011	4.51%
Enero-31-2011	4.55%
Diciembre-31-2010	4.28%
Noviembre-30-2010	4.30%
Noviembre-29-2010	4.28%
Octubre-30-2010	4.30%
Septiembre-30-2010	4.25%
Agosto-31-2010	4.25%
Julio-31-2010	4.39%

**Fuente:** Banco Central Del Ecuador.  
**Elaborado Por:** Jorge Markley

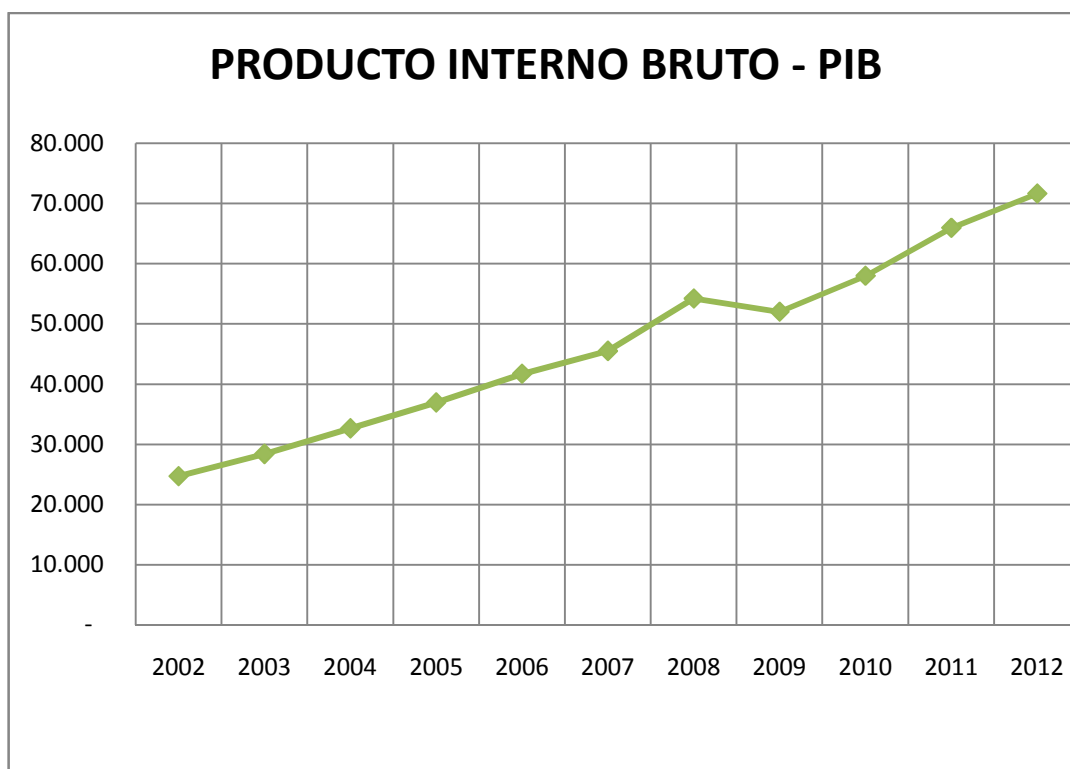
Este índice se ha mantenido relativamente estable, como muestra la tabla, aunque ha descendido, ha sido de manera conjunta con la tasa de interés activa, normando de esta manera el comportamiento de las instituciones financieras frente a créditos de producción y consumo, logrando posicionarse en Julio del 2010 en 4.39%, hasta llegar a Mayo del 2012 con un 4.53%

En este caso es la relación que existe entre Komité y el banco, quien tiene invertido el dinero que recupera de los clientes, este dinero es volátil ya que con el mismo se paga a proveedores. En el caso de la empresa este factor es importante ya que al momento de tener un excedente se recomendaría darle un buen uso, y evaluar las distintas opciones que ofrece en el mercado, si es mejor invertirlo en el banco o en adquisición de bono o acciones que generen renta y no se asuma un alto riesgo, o en el mejoramiento de maquinaria y equipo para el crecimiento de la empresa.

### **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período. El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que no son del comercio regular sino fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.).

## GRAFICO 8 PRODUCTO INTERNO BRUTO



**Fuente:** Banco Central Del Ecuador.  
**Elaborado Por:** Jorge Markley

El PIB tiene una tendencia creciente con el pasar de los años en el país, como se muestra en el gráfico, esta evolución se debe principalmente al aumento de la inversión interna, la creación de nuevas empresas y el incentivo al consumo de productos nacionales, que hace que el capital circule dentro del país y pueda ser reinvertido en la ampliación de negocios o el fortalecimiento de empresas.

**TABLA 5**  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO**

FECHA	VALOR MILLONES DE USD
2002	24,718
2003	28,409
2004	32,646
2005	36,942
2006	41,705
2007	45,504
2008	54,209
2009	52,022
2010	57,978
2011	65,945
2012	71,625

**Fuente:** Banco Central Del Ecuador.  
**Elaborado Por:** Jorge Markley

Los 14 sectores que integran el monto del Producto Interno Bruto (PIB) generaron, en el primer trimestre de 2010, un crecimiento de 0,33% en relación al último trimestre del año 2009.

Se muestra un crecimiento en el PIB, ubicándose con \$ 24.718 (millones), en el año 2002), hasta llegar al año 2012 con un PIB de 71.625 (millones).

El aumento del producto interno bruto del país beneficia a Komité Cía. Ltda., ya que significa que las personas se encuentran produciendo mayor cantidad de productos, lo que ocasiona que exista mayor adquisición de productos, benefician a las empresas que necesitan publicidad para el posicionamiento de los productos en el mercado.

### **3.1.1.3 FACTOR SOCIAL**

#### **POBREZA**

La pobreza se ha convertido en el mayor problema que afecta a la sociedad ecuatoriana. En cada ciudad que integra el Ecuador se puede encontrar un gran número de personas afectadas por la malnutrición, enfermedades, falta de posibilidades de empleo, falta de acceso al sistema educacional, en fin un sin número de padecimientos que se pueden resumir en la no satisfacción de las necesidades básicas, indispensables para considerar al ser humano como un individuo que participe del desarrollo de la sociedad.

La pobreza en Ecuador se redujo de 37,6% en 2006 a 28,6% en marzo de 2012 según los datos recopilados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Según la institución la clasificación de pobreza por nivel de ingresos se estima cuando un individuo percibe menos de 60 dólares mensuales, mientras que se considera "extrema pobreza o indigencia" si sus ingresos se reducen a menos de 30 dólares por mes o un dólar diario.

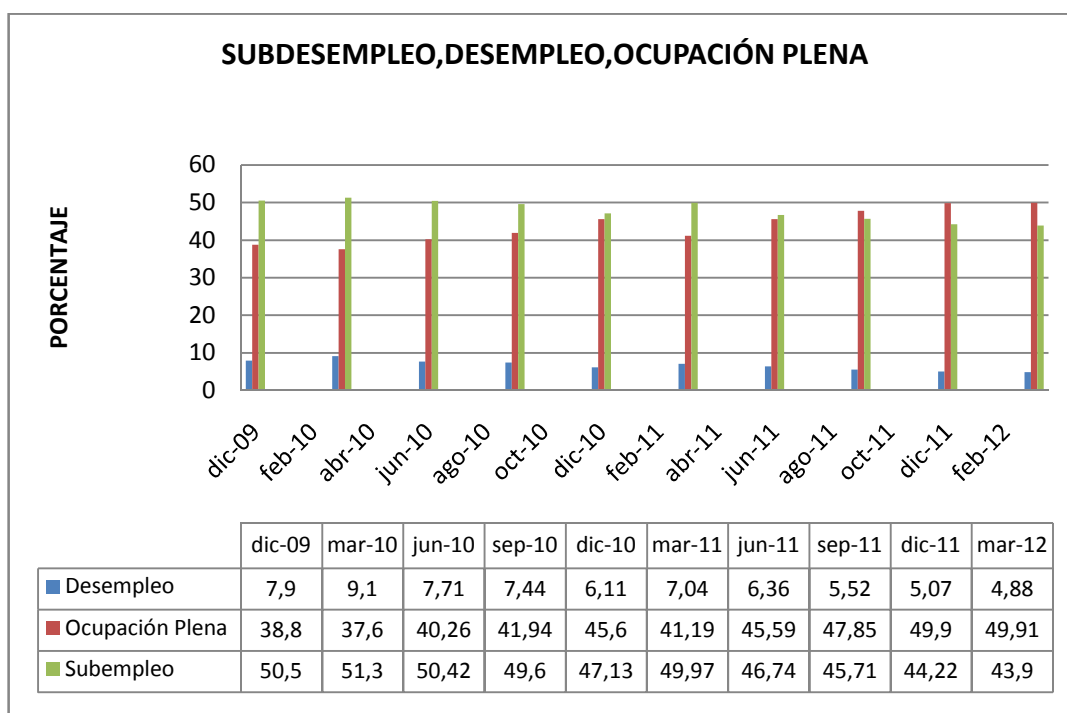
La pobreza para la empresa constituye una amenaza, al no existir consumo de los productos que las empresas pueden ofrecer, la empresas no contratarían servicio de publicidad y propaganda, y la empresa se vería afectada en el servicio que dispone.

El servicio que entrega Komité de publicidad, es fundamental para lograr una comunicación eficiente y oportuna entre el cliente y la empresa ofertante del producto, pero al existir pobreza, limita las posibilidades de consumo por lo tanto la empresa ofertante disminuye sus ingresos, lo que ocasiona que se limite en sus inversiones, afectando directamente al mercado de la publicidad, este problema social afecta de manera directa a la empresa , ya que al disminuir la inversión , el mercado se limita y al existir competencia, es más complicado el obtener contratos de trabajo.

## EMPLEO

El empleo es la ocupación económica de toda la población del país y está compuesta por edades activas e inactivas. No toda la población de un país constituye su fuerza de trabajo, también se puede mencionar el desempleo y subempleo, el cual se presenta cuando la situación de empleo es inadecuada, como lo es la insuficiencia del volumen del empleo o los bajos niveles de ingreso. Mucho de los ecuatorianos en la actualidad están viviendo la falta de empleo o trabajar por algunas horas, y la razón principal está dada por la alta migración de ecuatorianos al exterior, produciéndose una traslación del desempleo y subempleo hacia fuera del país.

**GRÁFICO 9**  
**SUBDESEMPLEO, DESEMPLEO, OCUPACIÓN PLENA**



**Fuente:** Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos. (Inec)  
**Elaborado Por:** Jorge Markley

El cuadro nos muestra que el desempleo en el Ecuador se ha mantenido en niveles estables, aunque es bastante alto, en Diciembre muestra un crecimiento lógico debido a las festividades navideñas, en marzo del 2011 existe un 49.97% de personas que son subempleadas.

Respeto a las personas con una ocupación plena, el índice muestra un crecimiento relativo a partir de Diciembre del año 2009 que se encontraba en 38.8% hasta Marzo del 2011 con un 41.19%.

El desempleo muestra un decrecimiento en relación a los años anteriores, lo cual muestra que existen personas que han pasado al rango del subempleo o la ocupación plena, ubicándose en Diciembre del 2009 con un 7.90%, y en marzo del 2011 con un 7.04%.

**TABLA 6**  
**SUBDESEMPLEO, DESEMPLEO, OCUPACIÓN PLENA**

Fecha	Desempleo	Ocupación Plena	Subempleo
Dec-09	7.9	38.8	50.5
Mar-10	9.1	37.6	51.3
Jun-10	7.71	40.26	50.42
Sep-10	7.44	41.94	49.6
Dec-10	6.11	45.6	47.13
Mar-11	7.04	41.19	49.97
Jun-11	6.36	45.59	46.74
Sep-11	5.52	47.85	45.71
Dec-11	5.07	49.9	44.22
Mar-12	4.88	49.91	43.9

**Fuente:** Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos. (Inec)  
**Elaborado Por:** Jorge Markley

El gobierno ha creado planes de capacitación, facilidades en la inversión y microcréditos , todo esto con el objetivo de incentivar el mercado ecuatoriano, promover el consumo de productos nacionales y lograr que se reinviertan las ganancias para consolidar el sector productivo en el



Ecuador, ya que como efecto inmediato esto hará que el empleo aumente , eso en cierta medida se ha logrado , pasando de un 6.11% de desempleo en el año 2010 a un 5.07% en el año 2011, aunque es un proceso a largo plazo, se ha visto una disminución desde que se ejecutaron estas medidas con buenos resultados.

El desempleo y subempleo es influyente en la situación de la empresa, ya que el aumento de estos dos indicadores, daría como resultado, que la economía se desacelere, el consumo baje y por ende las empresas no puedan contratar servicios de publicidad o propaganda para sus productos, perjudicándola al no poder adquirir contratos.

La empresa contribuye a la eliminación del desempleo contratando a personas que con su trabajo aporten al crecimiento y fortalecimiento de Komité, pero un crecimiento económico y sostenible va de la mano con un desarrollo en todos los aspectos, especialmente en la inversión y consumo de productos nacionales, que lograrían que se consoliden más empresas, que se creen nuevas y por lo tanto se vaya eliminando el desempleo, en este escenario, las empresas pueden realizar inversiones en publicidad como herramienta para promocionar sus productos o servicios, si por el contrario, se limitan las inversiones, no existe un crecimiento económico, ya que no existiría consumo, se perderían plazas de trabajo , se reduciría el mercado y las empresas tendrían que limitar sus inversiones en publicidad o pensamiento estratégico, perjudicando de esta manera a Komité ya que sería más difícil el poder entregar sus servicios, por la falta de clientes.

## **MIGRACIÓN**

La migración es un gran fenómeno social que afecta a todos los ecuatorianos pero se desencadenó por la grave crisis económica que el país atravesó en la década de los 90 que fue acentuada por la dolarización. Teniendo mayor corriente a Europa especialmente en España e Italia.

Pese a tener efectos negativos en la sociedad, tiene su lado positivo para la economía del país, ya que permite sostenerla, por las remesas que son enviadas por los migrantes, pero también afecta directamente al núcleo familiar, disminución de la mano de obra en los sectores de la agricultura, ganadería, construcción, plomería, carpintería entre otras, lo que podría ocasionar un incremento en la mano de obra.

A pesar de los esfuerzos del gobierno por tratar de estabilizar al país, y por la creación de programas como el Plan Nacional de Desarrollo Humano para las Migraciones; todavía existe mucha gente que abandona el país en busca de un futuro mejor; lo que es aún más preocupante es que se pierde gente que puede apoyar al diferentes sectores productivos del país, por lo que se hace necesaria, de parte de gobierno, la motivación y el impulso a la inversión dentro del país, ya que de esta manera, se generarían mas fuentes de trabajo se lograría dinamizar la economía, y se evitaría que tantos compatriotas tenga que salir del Ecuador a buscar las oportunidades que no encuentran en el país.

La cifra de ecuatorianos que han emigrado a otros países asciende 1'571.450, entre algunas razones por las cuales abandonaron el país, se encuentra el desempleo, pero también los que tenían empleo y no estaban satisfechos con el mismo

El 66,0% tenía un empleo en varias profesiones y actividades, el 3,2% estaba en el servicio doméstico, el 11,2% eran jornaleros o peones agrícolas, y el 19,7% se desempeñaba por cuenta propia.

El 37,9% viajó para buscar trabajo y el 35,4% para obtener residencia.

España es el primer país que tiene más ecuatorianos, actualmente, se concentra el 48,6% de estos, seguido de los Estados Unidos, con el 28,2%, e Italia con el 10,8%.

El 16,6% realiza alguna labor en hogares privados con servicio doméstico, el 14,6% está en la industria manufacturera, del total de emigrantes ecuatorianos, el 25,3% se ocupa como trabajador no calificado (sin título profesional) y el 19,7% en servicios y comercio.

Por sexo, el 36,6% de las mujeres emigrantes están como no calificadas, en contraposición al 15,3% de hombres en esta clasificación.

En contraste, solo el 3,1% de los emigrantes trabajan como profesionales, científicos e intelectuales; el 2,0% es personal de la administración pública y empresas en el país que los recibió; y el 6,0% está como técnico y profesional de nivel medio. Solo el 1,1% labora como trabajador calificado agropecuario y/o pesquero. En términos generales, el 59,3% es empleado u obrero privado, y el 16,6% es empleado doméstico.

### **Envío de remesas**

De 1 a 200 Dólares recibe el 80,9% de ecuatorianos de parte de sus familiares que emigraron a otros países. El 84,7% de los destinatarios son mujeres y el 15,3% son hombres.

La cantidad de 800 dólares o más es la que recibe solo el 3,8% de ecuatorianos por parte de los emigrantes

Fuente: Estudio realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) Caracterización socio demográfica y económica

Aspecto negativo de la migración.

Emigran personas con talento que pueden aportar al desarrollo del país y de Comité con sus conocimientos y su esfuerzo, para emprender importantes empresas que hagan que la economía del Ecuador crezca y existan más inversiones

Aspecto positivo de la migración.

El envío de las remesas ayuda a que las familias posean mayores recursos para realizar sus actividades, reactivan la economía del país, y sus compras pueden hacerlas a empresas que realizan importantes inversiones en publicidad, de tal manera que el mercado logra un desarrollo continuo, permitiendo a Komité consolidarse en el mercado y poder obtener más contratos.

#### **3.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO**

La innovación y el avance de la tecnología afecta de manera directa a la empresa porque los servicios que se distribuyen siempre se encuentran expuestos a modificaciones por los avances científicos.

El mundo del Marketing y de la Publicidad se caracteriza por su continua innovación y la búsqueda de nuevas formulas publicitarias con las que conseguir captar la atención y generar mayor interés.

Para ello a veces se recurre a nuevos formatos o canales de comunicación y para mejorar y dotar de nuevas propiedades a los soportes de publicidad tradicionales que parecen quedar obsoletos o perder eficacia sin conseguir generar la atención suficiente de los usuarios y consumidores.

En la actualidad, las vallas publicitarias eran consideradas como una reliquia del viejo mundo de la publicidad, pero la innovación y las nuevas tecnologías han hecho posible resucitar estos soportes dotándoles de nuevas propiedades con las que generar un mayor impacto consiguiendo así la atención de cualquier transeúnte.

Se trata de equipar a estos soportes con diminutas cámaras que reúnen información sobre los transeúntes (sexo, edad aproximada, tiempo frente al anuncio, etc...) que se transmite a una base de datos central y que permite utilizar estos datos para diferentes mediciones de efectividad.

Gracias a esta técnica y tecnología sería posible segmentar y personalizar un mensaje destinado al transeúnte o cambiar la apariencia del propio anuncio en aquellos casos en los que se utilizaran soportes digitales.

Otras técnicas similares, esta vez con voces ocultas, fueron integradas en diferentes gigantografías en la ciudad de Manhattan, donde A&E con el objetivo de promocionar la serie "Paranormal State" recurrió a la colocación de unas peculiares anuncios que emitían "voces del más allá" y que eran perceptibles dentro de la cabeza de los peatones.

Para la empresa el factor tecnológico es fundamental en el camino hacia el desarrollo y crecimiento, es por eso que se realizan investigaciones permanentes sobre las nuevas técnicas utilizadas para la comunicación con el cliente, tendencias y ciclos, además de las nuevas herramientas utilizadas para lograr que los clientes se interesen por campañas o productos, con el objetivo de permanecer competitivos dentro del mercado y entregar un servicio de calidad.

### **3.1.1.5 FACTOR LEGAL**

La empresa depende de la legislación que se encuentra vigente en el país, ya que al ser un ente económico debe acatar las disposiciones legales y de los organismos que ejercen control sobre sus actividades.

El factor legal regula muchos aspectos organizacionales y funcionales de la empresa esto se traduce en un mejoramiento continuo, ya que al cumplir la ley de manera correcta y acatar todas sus disposiciones evita que la empresa tenga que pagar multas o cumplir sanciones más graves y esto se traduce también en una gestión eficiente.

Se han presentado cambios constantes en la legislación ecuatoriana realizados por los gobiernos de turno, como la creación de una nueva constitución de la República del Ecuador, redactada en Montecristi, dentro

de lo más destacado se encuentra el cumplimiento del mandato Constituyente número 8 el cual resolvió eliminar la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas, por ser formas de precarizar las relaciones laborales, medida que fue inmediatamente acatada por la empresa.

Debido al mercado en que se desarrolla la empresa, no ha existido otro cambio que la afecte, por lo tanto, se ha mantenido al margen de esta situación, sus relaciones con clientes y proveedores son normales por ser una empresa en crecimiento, por lo tanto su accionar se basa en su planificación, en sus estrategias, para alcanzar los objetivos antes mencionados.

### **3.1.2 INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES**

Se refiere básicamente al estudio de los factores que influyen con la empresa y su accionar como son: los clientes, proveedores, las competencias y precios. Todas estas son variables muy importantes para la empresa, pues brinda información sobre el tipo de clientes y su frecuencia de consumo, las mejores ofertas en calidad y precio que brindan los proveedores, las empresas que en el mercado pueden ofrecer un producto similar y como distinguirse de las demás y finalmente si los precios manejados son los adecuados para no perder calidad en los servicios prestados, ni clientes.

### **3.1.2.1 CLIENTES**

Se define como cliente el que por sus características demográficas o socioeconómicas, comportamientos y/o necesidades puede considerarse como posible comprador de los productos ofertados o usuario de los servicios suministrados por la Empresa

A continuación se presenta un cuadro de los clientes más importantes que posee la empresa, junto con su valor vendido y el porcentaje que representa para la compañía.

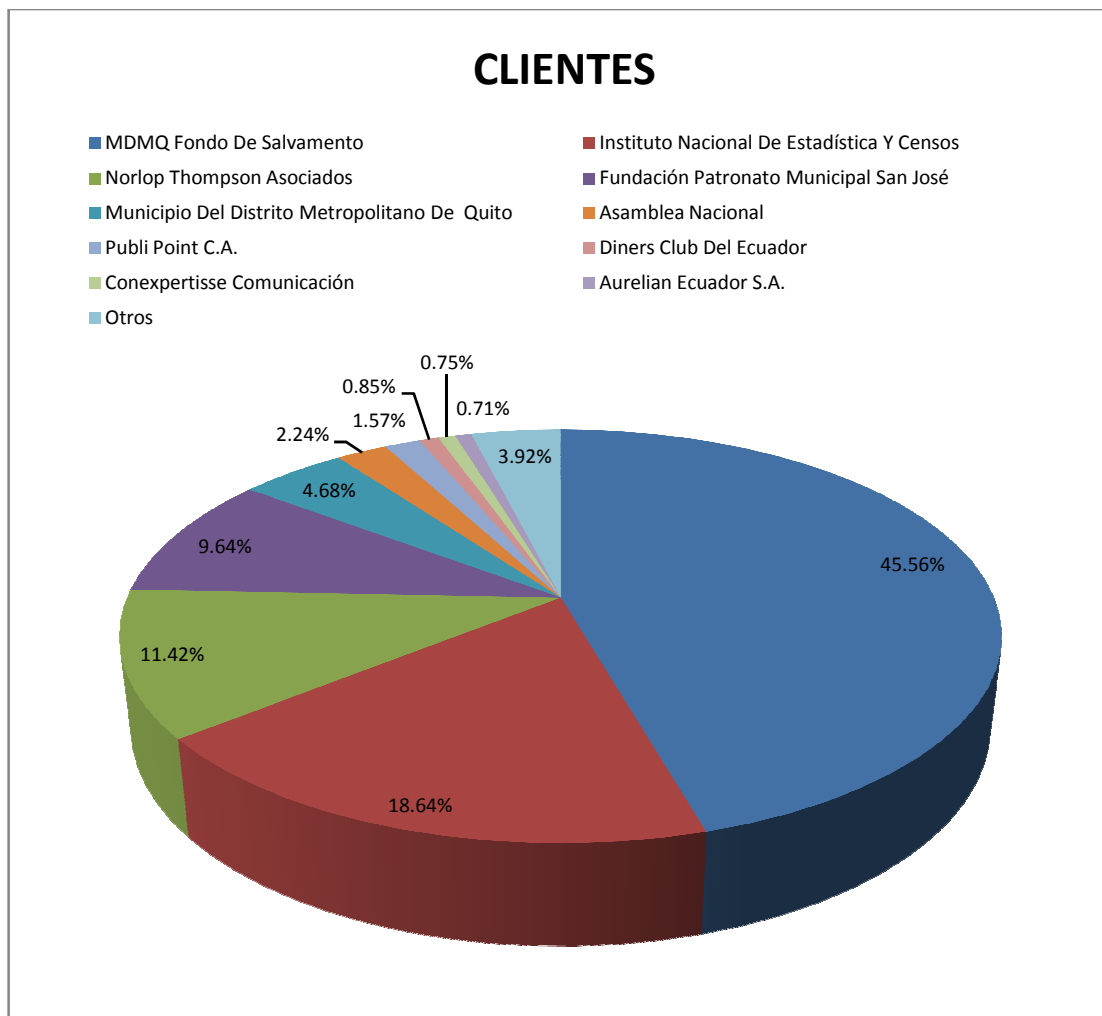
**TABLA 7**  
**CLIENTES**  
**VENTAS ANUALES AÑO 2011**

CLIENTES	VENTAS	PORCENTAJE
MDMQ Fondo De Salvamento	598.999,00	45,58%
Instituto Nacional De Estadística Y Censos	245.000,00	18,64%
Norlop Thompson Asociados	150.158,74	11,42%
Fundación Patronato Municipal San José	126.675,00	9,64%
Municipio Del Distrito Metropolitano De Quito	61.464,00	4,68%
Asamblea Nacional	29.500,00	2,24%
Publi Point C.A.	20.662,19	1,57%
Diners Club Del Ecuador	11.200,00	0,85%
Conexpertisse Comunicación	9.835,22	0,75%
Aurelian Ecuador S.A.	9.357,47	0,71%
Secretaria General De La Comunidad Andina Perú	8.000,00	0,61%
Fondo De Población De Las Naciones Unidas	7.500,00	0,57%
Mirkpas S.A.	6.900,00	0,52%
Empresa Publica Metropolitana De Gestión De Destino Turístico	3.800,00	0,29%
Cablevisión S.A.	3.600,00	0,27%
Fundación Hermano Miguel	3.250,00	0,25%
Inmedical	3.000,00	0,23%
Moore Stephens Profile Cia. Ltda.	2.780,00	0,21%
Delegación De La Comisión Europea	2.660,00	0,20%
Universidad Tecnológica Indoamericana	2.600,00	0,20%
Editores E Impresiones Edimpres S.A.	2.580,00	0,20%
Satre Comunicación Integral Cía. Ltda.	1.730,00	0,13%
Lexterra Cía. Ltda.	1.250,00	0,10%
Ecu Auto	784,00	0,06%
Emmop-Q	500,00	0,04%
Deportes Y Recreación Ficchur Cía.	400,00	0,03%
Emdescem	127,50	0,01%
<b>TOTAL</b>	<b>1.314.313,12</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jorge Markley  
**Fuente:** Komite Roque Iturralde Cía. Ltda.



**GRÁFICO 10**  
**CLIENTES**  
**VENTAS ANUALES AÑO 2011**



**Elaborado por:** Jorge Markley

**Fuente:** Komité Roque Iturralde Cía. Ltda.

Los clientes son la razón de ser de la empresa, por tal motivo Komité se ha caracterizado por mantener buenas relaciones comerciales, ofreciendo cumplimiento, seriedad, y calidad en sus servicios.

El Fondo de Salvamento es su principal cliente, ya que ocupa un 45.56% de las ventas.

## Descripción de clientes:



El Concejo Metropolitano cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos en el Distrito Metropolitano de Quito. El Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural, el mismo que será destinado a la restauración, conservación y protección de los bienes históricos, artísticos, religiosos y culturales, de la ciudad de Quito.



Administra el sistema estadístico *nacional*, producir y difundir información sobre la realidad económica y social.



Agencia de publicidad de servicios generales de marketing, comunicación y relaciones públicas perteneciente al Grupo Internacional de Comunicación J.Walter Tompson.



El Concejo Metropolitano cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos en el Distrito Metropolitano de Quito. El Concejo esta conformado por 15 concejales cada uno encargado de diferentes comisiones



La Fundación Patronato Municipal San José fundamenta su acción en el sistema de la PROTECCIÓN SOCIAL, adopta medidas socialmente posibles y éticamente deseables para asegurar el cumplimiento y la restitución de los derechos fundamentales de la población en situación de atención prioritaria.

Es el órgano ejecutor de las políticas sociales municipales de inclusión que desarrolla una acción programática en el territorio, despliega iniciativas de alto impacto poblacional sustentadas, por una parte, en la cooperación y coordinación estrecha con las Administraciones Zonales y, por otra, en una creciente participación de la población usuaria de los servicios.



Legislar, estudiar, analizar las leyes para proteger y enaltecer el trabajo, promover el bienestar general y la seguridad social, lograr la participación equitativa de todos en el disfrute de la riqueza y fomentar el desarrollo de la economía al servicio del hombre.



Es una empresa ubicada en las calles Suecia 277, Quito Ecuador.

Empresa dedicada a la publicidad, comunicación con el cliente y posicionamiento, su publicidad es ubicada tanto en televisión como radio y prensa.



Es una empresa de emisión de tarjetas de crédito, su slogan es “Bienvenidos a un mundo sin límites, el mundo donde usted pertenece.”

Su misión establece lo siguiente: Ser el medio de pago preferido; por el conocimiento del mercado, enfoque en el cliente e innovación; guiados por principios éticos con responsabilidad social.

### **3.1.2.2 PROVEEDORES**

A lo largo de los años y por el continuo crecimiento en campañas publicitarias, Komité ha logrado tener una mayor cantidad de proveedores que le permiten obtener mejores precios y promociones; la empresa es consciente de que la correcta elección de los proveedores es de vital importancia para el éxito en la entrega de un buen servicio.

**TABLA 8**  
**PROVEEDORES**  
**AÑO 2011**

1/2

PROVEEDORES	TOTAL	PORCENTAJE
Finale	407,026.83	58.78%
Norlop Thompson Asociados	106,202.07	15.33%
Marco Antonio Proaño Bustamante	20,000.00	2.89%
Multivisión Cía. Ltda.	17,270.10	2.49%
Publi Point C.A.	15,886.66	2.29%
Ediecuatorial C.A.	13,914.96	2.01%
Servicios Ecuatorianos Ática S.A	12,381.37	1.79%
Jaramillo Pazmiño Germania Patricia	8,173.56	1.18%
Cobos Sánchez Wilmer Washington	7,014.10	1.01%
Digicorp S.A.	6,663.84	0.96%
Dbrag Contadores S. A.	4,630.00	0.67%
Gabriela Patricia Jaramillo Jaramillo	4,500.00	0.65%
Jaime Vinicio Moran Herrera	4,400.00	0.64%
Juan Fernando Samaniego Froment	4,017.87	0.58%
Cabrera Ponce Jaime Ernesto	4,000.00	0.58%
Rumbos Agencia De Viajes Cía. Ltda.	3,814.17	0.55%
Audio Corp Cía. Ltda.	3,760.00	0.54%
Galarza Sierra Edwin Oswaldo	3,644.74	0.53%
Mario Antonio Ruiz García	3,196.00	0.46%
Dionisio Sánchez Rocha	3,175.00	0.46%
Valencia Canelos Eva Catalina	2,860.28	0.41%
Mayo Publicidad Ecuador S.A.	2,260.00	0.33%
Sebastián Muñoz Proaño	2,200.00	0.32%
Johanna Alexandra Jaramillo Zamudio	2,091.85	0.30%
Mazón Salazar Orlando Vinicio	2,000.00	0.29%
Martínez Quiroz Juan Francisco	1,969.62	0.28%
Jenny Silva Tapia Comunicaciones Cía. Ltda.	1,875.00	0.27%
Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	1,856.25	0.27%
Rueda Carrillo Pedro Sebastián	1,851.08	0.27%
Dimediciones S.A	1,742.50	0.25%
Web Systems Sistemas Interactivos Cía. Ltda.	1,740.00	0.25%
Ipsaecua S.A.	1,680.00	0.24%
Patricio Pacheco Vásquez	1,663.33	0.24%
Irribarra Miranda Eduardo José	1,339.29	0.19%
Obando Bastidas Freddy Alberto	1,250.00	0.18%

**TABLA 8**  
**PROVEEDORES**  
**AÑO 2011**

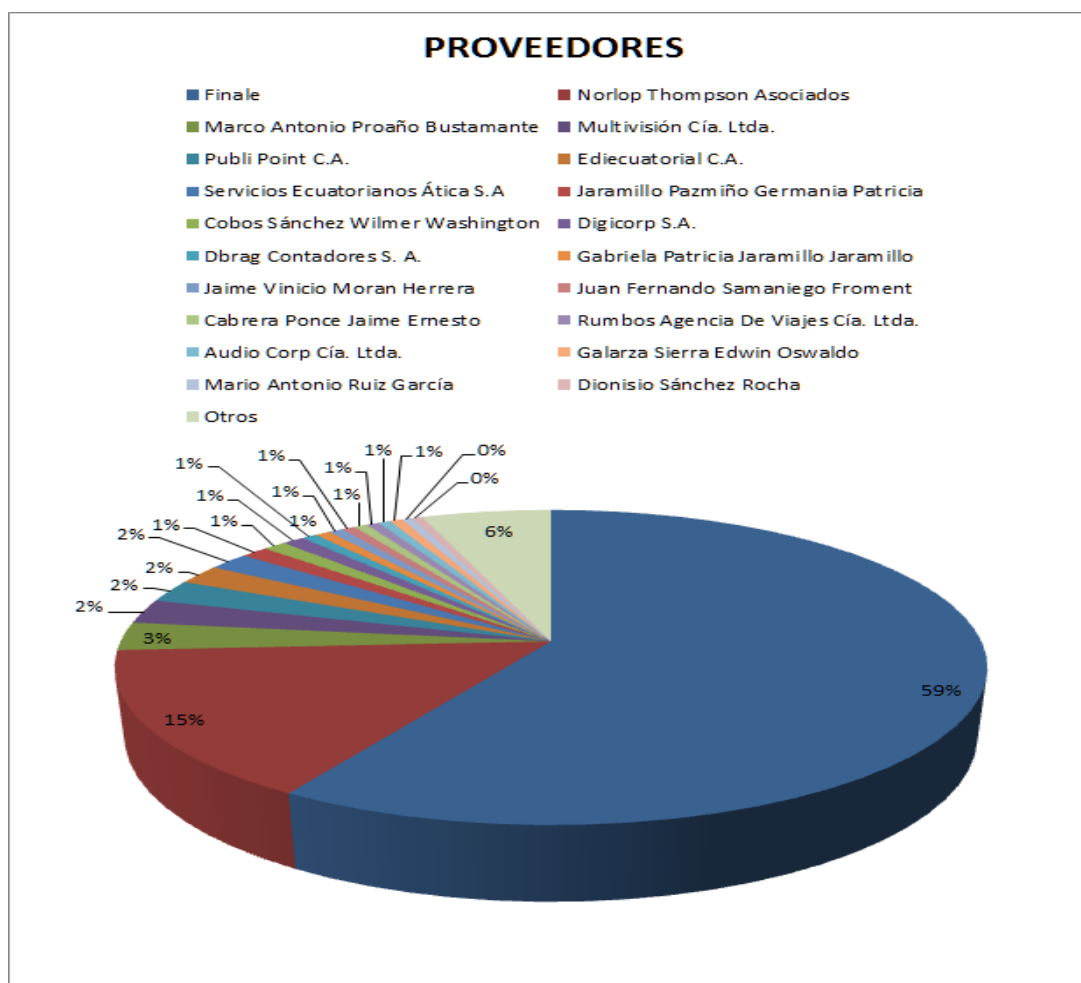
2/2

PROVEEDORES	TOTAL	PORCENTAJE
Coronel Carrera Janeth Elena De Lourdes	1,182.50	0.17%
Seguros Colonial S.A.	1,167.82	0.17%
Racimes Sonia	1,056.00	0.15%
Promos Latinoamérica Ecuador S. A.	1,008.55	0.15%
Quito Lindo S.A.	886.23	0.13%
Fundación Filarmónica Casa De La Música	700.00	0.10%
Borealis Cía. Ltda.	660.00	0.10%
Frank Israel Sánchez Madrigal	532.64	0.08%
Manuel Andrés Mauricio Mino Ortiz	485.10	0.07%
H.O.V. Hotelera Quito S.A.	438.20	0.06%
Promostock S.A.	405.60	0.06%
Oresa S.A.	375.00	0.05%
Servicios De Trade Marketing	367.04	0.05%
Alegría Verdesoto	328.00	0.05%
Camaleón	305.00	0.04%
Nora Alexandra Álvarez Gordon	303.00	0.04%
Diego Orlando López Naranjo	179.45	0.03%
Hominem Editores Cía. Ltda.	153.00	0.02%
Fondo De Las Naciones Unidas Para La Infancia Unicef	35.51	0.01%
<b>TOTAL</b>	<b>692,619.11</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jorge Markley

**Fuente:** Comité Roque Iturralde Cía. Ltda.

## GRÁFICO 11 PROVEEDORES



**Elaborado por:** Jorge Markley

**Fuente:** Komité Roque Iturralde Cía. Ltda.

Para la empresa sus proveedores son sus grandes aliados encaminados hacia el objetivo de ofrecer a sus clientes un servicio de la mejor calidad, sin ellos seguramente la empresa no podría cumplir el objetivo de estar siempre actualizados y brindar constantemente asesoría sobre las mejores campañas publicitarias y propaganda que se puede introducir al mercado

El proveedor más importante es Finale, con un 59% de las compras de la empresa.

## Descripción de proveedores:



Industria grafica de suplementos e insertos, se encarga de realizar impresos comerciales. A pequeña y gran escala



Es una empresa dedicada a asesorar e implementar sistemas de audio, video, iluminación y traducción simultánea además del alquiler de equipos audiovisuales, equipos de iluminación,

radio, equipo para comunicaciones e internet.



Agencia de publicidad de servicios generales de marketing, comunicación y relaciones públicas perteneciente al Grupo Internacional de Comunicación J.Walter Tompson



Empresa dedicada a dar asesoría, especialmente en : software administrativo Integral que abarca los módulos de Ventas, Compras,

Inventarios, Bancos, Contabilidad, Nómina, Seguridad informática comercializando el antivirus WorryFree de TrendMicro el cual es un antivirus de última generación para la detención, prevención y eliminación de virus.

### **Servicios Ecuatorianos ATICA S.A.**

Consultor Apoyo de Inteligencia de Mercados, Transformamos información en conocimiento, con el fin de eliminar la incertidumbre en la toma de decisiones de nuestros clientes.





La firma brinda una amplia gama de servicios que se pueden realizar de manera integrada o individual de acuerdo a las necesidades de cada cliente, entre los que se encuentran Outsourcing Contable registro de información contable, Preparación de Impuestos, Revisión de Registros y Cuentas Contables, Revisión de Balances, Mayores y Auxiliares, Organización del Personal Contable Asignado, entre otros.



Esta empresa proporciona sus servicios telefónicos a la empresa, se recibe y realiza llamadas hacia clientes, instituciones financieras y cualquier otro contacto necesario.



Dota de energía eléctrica a la empresa para el desarrollo diario de sus actividades.

## COMPETENCIA

La competencia en materia de propaganda o marketing en el Ecuador es muy fuerte, el ambiente diario es de vértigo en una agencia de publicidad. La tensión, la presión, la inmediatez y el afán de hacer el mejor comercial hacen que se muevan todos los días a un ritmo de mil por hora. No solo en la creación de buenas ideas, también en la carrera por ganar esa cuenta que le pertenece a otro. Eso hace que todos los días se encuentren con la posibilidad de que, en cualquier momento, su cliente cancele el contrato porque encontró una oferta mejor, ya que muchas agencias se encargan de

estudiar los errores de otras para darle las soluciones al cliente. Y así, hacerse de esa cuenta tan deseada.

## **NORLOP THOMPSON**



Agencia de publicidad de servicios generales de marketing, comunicación y relaciones públicas perteneciente al Grupo Internacional de Comunicación J.Walter Tompson.

Su Papel: Asegurar que más personas permanezcan más tiempo con las marcas de nuestros clientes.

Su Propósito: Crear ideas que la gente con las cuales la gente quiera permanecer y quedarse mas tiempo.

Su Creencia: Cuanto mejor sea la idea más tiempo las personas se pasan con ella.

JWT, es la cuarta más grande empresa de publicidad y comunicaciones en el mundo, tiene cerca de 10.000 empleados en más de 200 oficinas en 90 países, sirviendo a más de 1.200 clientes.

## **RIVAS HERRERA**



La filosofía de la agencia se basa en tres pilares fundamentales:

- Planificación estratégica.
- Enfoque multidisciplinario para soluciones integrales.

- Apoyo total de la red mundial Y & R. Esto les permite excelentes soluciones creativas y respuestas rápidas.

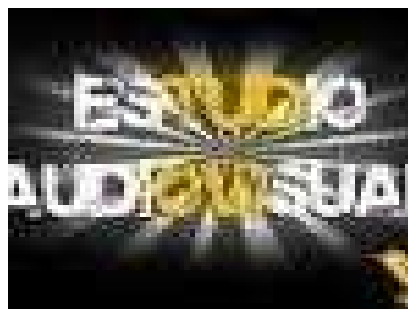
Su posicionamiento se basa en una combinación de conocimientos y experiencia en beneficio de sus clientes.

La agencia esta conformada por profesionales al servicio al cliente uniendo así dos fuerzas poderosas en un solo equipo para un resultado común.

Servicios que ofrece:

- Publicidad.
- Relaciones públicas.
- Servicios de marketing.
- Negociación y compras de medios.
- Mercadeo relaciona.
- Eventos y activaciones.
- Servicios de marketing, investigación de mercado.

## **QUALITAT LOWE**



Nació en 1993, con la empresa Jabonería Nacional como accionista mayoritario. Durante siete años el trabajo se centró en los productos de la Jabonería pero en el 2000, cuando ésta dejó de ser accionista, amplió su clientela.

Actualmente tiene entre sus cuentas a una parte de los productos de Unilever (antes Jabonería) como Rexona, Axe y Omo. También ha manejado publicidad de Plumrose, Tiosa y Banco Bolivariano. Tiene 70 empleados y está afiliada a la cadena internacional Lowe. Por primera vez en su historia, este año hará comerciales en el exterior, luego de ganar la licitación de algunos productos de Unilever en Bolivia y Trinidad y Tobago. Factura 15 millones de dólares anuales.

## **McCANN ERICKSON**



Es una empresa dedicada a desarrollar y publicar campañas publicitarias autora de las campañas de Coca-Cola, Nestlé, General Motors, Cervecería, Johnson&Johnson, Pingüino, MasterCard, Supermaxi, Goodyear, Cinemark, Cadbury Adams, La Fabril y otras.

Posee una red de agencias de publicidad global, con oficinas en más de 130 países. McCann es una filial de Interpublic Group of Campaniles, una de las cuatro grandes empresas holding en el sector de la publicidad.

Los servicios más relevantes que presta al mercado son:

- Spots,
- comerciales,
- cuñas
- propagandas de la publicidad

Con 110 empleados, nació el 18 de septiembre de 1961. Es la única de capital extranjero y la que más premios internacionales recibió en el 2004, entre ellos una medalla de plata en Radio y una de bronce en Gráfica en el

N. Y. Festivals, además de dos oros en el Fiap, un plata en el Caribe, tres oros y dos platas en el Ojo de Iberoamérica, donde su director creativo fue nombrado el mejor de la región.

## DE MARURI



En una mañana de Noviembre de 1991 seis personas incluidas Jimmy Maruri Rodríguez y Eduardo Maruri Miranda dieron inicio a De Maruri Publicidad, hoy MARURI. Ambos convencidos que la creatividad y las ideas icónicas eran el mayor activo que una agencia de publicidad les podía ofrecer a sus futuros clientes, se rodearon de gente con mucho talento, entre ellos el mejor creativo que había en el país, quien luego estaría entre los mejores creativos del mundo. Los reconocimientos no se hicieron esperar.

La creatividad enfocada en resultados ha marcado la estrategia y filosofía de MARURI hasta el día de hoy.

Al poco tiempo de ser fundada MARURI se afilia a GREY Worldwide, una de las principales redes de comunicación, quien luego pasaría a pertenecer a WPP, el mayor “holding” de comunicaciones del mundo. GREY Worldwide, conocida mundialmente por sus trabajos “Famosos y Efectivos” comulgaba con la filosofía de creatividad enfocada en resultados de MARURI.

MARURI/GREY continuó haciendo trabajos Famosos que trascendían a lo cotidiano; daban mucho de que hablar y hacían crecer las marcas y los bolsillos de nuestros clientes. Casi 20 años después en MARURI / GREY son 125 mentes creativas enfocadas en hacer trabajos icónicos que hagan prósperos a sus clientes.

Los servicios más relevantes que presta al mercado son:

- Relaciones públicas.
- Medios y marketing directo.
- Producción.
- Mercadeo deportivo.

Sin dejar a un lado a la competencia representada por las empresas pequeñas con la que Komité tiene que día a día enfrentarse, en el país 5 agencias se llevan el 42.8% del pastel publicitario, a continuación se presenta un cuadro de las principales empresas en el país:

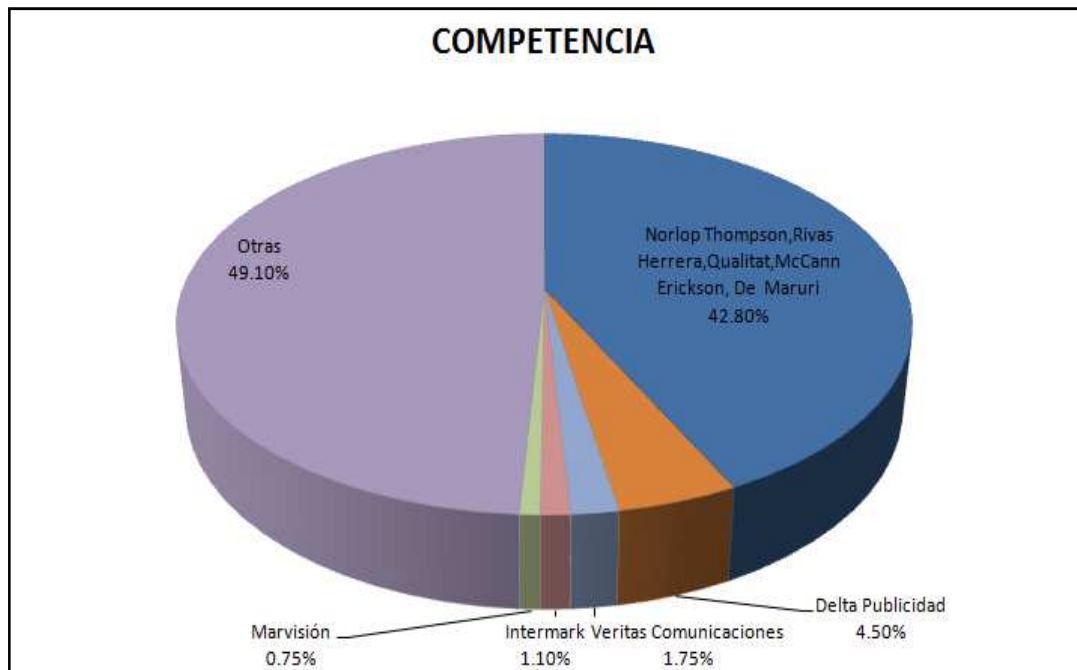
**TABLA 9  
COMPETENCIA**

POSICIÓN	EMPRESA	PRINCIPALES CLIENTES
1	Norlop Thompson	Deja, Fundación Malecón 2000, Pacificard, Banco del Pacífico y Pycca.
2	Rivas Herrera	Yanbal, Chaide y Chaide, Danec, Tesalia, Andinatel, Municipio de Quito, Brahma, Colgate Palmolive
3	Qualitat Lowe	Rexona, Axe ,Omo, Plumrose, Tiosa y Banco Bolivariano
4	McCann Erickson	Coca-Cola, Nestlé, General Motors, Cervecería, Johnson&Johnson, Pingüino, MasterCard, Supermaxi, Goodyear, Cinemark.
5	De Maruri	Toni, Molinos del Ecuador, Atún Real, Tampico y Marathon Sports

**Elaborado por:** Jorge Markley

**Fuente:** Diario el Hoy

**GRÁFICO 12  
COMPETENCIA**



**Elaborado por:** Jorge Markley

**Fuente:** Diario el Hoy

Existen agencias de publicidad que a pesar de tener clientes muy importantes no se encuentra dentro de las 5 empresas de publicidad más grandes del Ecuador como es el caso de Delta Publicidad, la fortaleza de la agencia es manejar las cuentas del Banco del Pichincha y Diners Club, dado que pertenecen al mismo grupo y tienen una importante inversión publicitaria, pero aun así se queda en el mercado con un 4.5% del pastel publicitario.

Las agencias que poseen pequeños porcentajes de participación y que no son tomadas en cuenta como es el caso de Véritas Comunicaciones con el 1,75% de participación, Intermark con el 1.10% o Marvisión 0.75% de participación , teniendo en cuenta que la participación en el mercado y la preferencia de los clientes se basa en la experiencia que tenga la agencia en el producto que se va a comercializar, su forma de trabajo, su tiempo en el mercado , pues los clientes buscan una empresa con la que tengan afinidad.

### **3.1.2.3 PRECIOS**

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal.

La competencia de precios entre las empresas se ha constituido en una lucha constante, es por eso que se debe crear estrategias para su establecimiento, tomando en cuenta los objetivos que la empresa persigue y el mercado en que se desenvuelve, ya que esta variable siempre es determinante en la decisión de los consumidores tanto para un producto como para un servicio, una decisión correcta permitirá a la empresa cubrir costos y además obtener ganancias.

A continuación se presenta un cuadro de los servicios que ofrece Komité y también los precios que se han cobrado por los mismos.



**TABLA 10**  
**PRECIOS**

SERVICIOS	PRECIO
Coordinación de eventos	4.190,77
Campaña saludo navideño, ley de comunicación, ley de educación	29.500,00
Asesoría técnica, Spots campaña impuestos	1.730,00
Coordinación de eventos inauguración de islas ecológicas	1.950,00
Diseño logotipo y piezas para reapertura parque El Ejido	3.390,00
Diseño grafico de aviso de revista.	600,00
Creatividad y coordinación de elemento juvenil para evento de reconocimiento	3.800,00
Convocatoria elección reina de Quito , diseño diagramación y artes finales	1.000,00
Conceptualización diseño y supervisión campaña movilidad	32.500,00
Producción audiovisual sensibilización y capacitación	20.000,00
Arte de gigantografías para buses, salud obras de educación y barrios.	750,00
Diseño del logotipo material de banding y piezas	1.050,00
Memoria de Sostenibilidad	2.000,00
Comisión asamblea leyes y saludo navideño	1.225,70
Material promocional	431,50
Prestación de servicios Quito Vive.	27.998,00
Por servicio de producción y diseño grafico, visual Audiovisual, perifoneo, Testeo previo y la publicidad masiva de los censos 2011.	245.000,00
Creatividad y diseño de nombre y logotipo para programa de peatonizacion del área histórica central y diseño grafico de peatonización del área histórica central y diseño grafico.	900,00
Asesoría del pensamiento estratégico.	2.300,00

**Elaborado por:** Jorge Markley

**Fuente:** Komité Roque Iturralde Cía. Ltda.

Komité establece sus precios en base a la magnitud de sus contratos, es por eso, que los precios presentados en los cuadros pueden variar, ya que cada propaganda o contrato adquirido requiere diferente cantidad de materiales, de personal y de recursos.

**TABLA 11**  
**COMPARACIÓN DE PRECIO**

CORPORACIÓN DE PRECIOS ENTRE KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA. Y COMPETENCIA									
Servicios	Komité	Norlop Thompson	QualitatLo we	McCann Erickson	De Maruri	Delta Publicidad	Veritas Comunicaciones	Intermark	Marvisión
Coordinación de eventos	4.190,77	4.526,03	4.552,85	4.646,06	4.423,07	4.235,00	4.275,47	4.297,66	4.256,52
Campañas	13.380,28	14.450,70	14.536,34	14.833,91	14.121,98	13.521,50	13.650,71	13.721,55	13.590,22
Asesoría técnica, Spots	1.730,00	1.868,40	1.879,47	1.917,95	1.825,90	1.748,26	1.764,97	1.774,12	1.757,14
Diseño logotipo	3.390,00	3.661,20	3.682,90	3.758,29	3.577,91	3.425,78	3.458,52	3.476,46	3.443,19
Diseño grafico de aviso	600,00	648,00	651,84	665,18	633,26	606,33	612,13	615,30	609,41
Creatividad y coordinación para evento	3.800,00	4.104,00	4.128,32	4.212,83	4.010,64	3.840,11	3.876,80	3.896,92	3.859,62
Diseño diagramación y artes finales	1.000,00	1.080,00	1.086,40	1.108,64	1.055,43	1.010,55	1.020,21	1.025,51	1.015,69
Conceptualización diseño y Supervisión campaña	32.500,00	35.100,00	35.308,00	36.030,80	34.301,54	32.843,02	33.156,86	33.328,92	33.009,93
Producción audiovisual	2.245,23	2.424,85	2.439,22	2.489,15	2.369,69	2.268,93	2.290,61	2.302,50	2.280,46
Arte de Gigantografías	750,00	810,00	814,80	831,48	791,57	757,92	765,16	769,13	761,77
Material de Banding	1.050,00	1.134,00	1.140,72	1.164,07	1.108,20	1.061,08	1.071,22	1.076,78	1.066,47
Material Promocional	2.000,00	2.160,00	2.172,80	2.217,28	2.110,86	2.021,11	2.040,42	2.051,01	2.031,38
Asesoría del pensamiento estratégico.	2.300,00	2.484,00	2.498,72	2.549,87	2.427,49	2.324,27	2.346,49	2.358,66	2.336,09

**Elaborado por:** Jorge Markley

**Fuente:** Departamento financiero Komité Roque Iturralde Cía. Ltda.

Komité establece sus precios en base a un estudio de mercado, buscando siempre el ser competitivo, mediante la entrega de un servicio de calidad a un precio accesible para sus clientes, dependiendo del servicio que ofrezca varían sus precios, por ejemplo en coordinación de eventos, su costo es de 4.190,77, en contraste con su principal competidor, Norlop Thompson ya que su costo es de 4.526,03 o la Agencia de publicidad De Maruri la cual cobra por este servicio un valor de 4.423.07. La compa a se ha mantenido en el mercado ya que a través del tiempo ha hecho un estudio sobre el valor que debe cobrar por la prestación de sus servicios, pero siempre respetando su principal política, innovación y mejora en la calidad del servicio.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

La metodología de la Auditoría de Gestión está orientada a evaluar el desempeño de la organización para determinar la eficiencia, eficacia, economía ética y ecología de las actividades en lo que respecta a la planificación, organización, dirección y control.

La metodología en una Auditoría de Gestión es la guía programada, ordenada y sistemática de las acciones a realizarse en cada etapa, unificando criterios y delimitando la profundidad con que se realizarán y aplicarán las técnicas de análisis para optimizar tiempo, recursos y alcanzar los objetivos propuestos.

Las etapas que integran la metodología de la Auditoría de Gestión son:

- Planificación Preliminar
- Planificación Específica
- Ejecución
- Comunicación de Resultados.
- Seguimiento y Monitoreo.

#### **4.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.**

La planificación preliminar como primera etapa del proceso de planificación es básicamente el conocimiento inicial de la entidad a examinar, cuyo objetivo se centra en obtener la información general sobre la misma y las principales actividades que desarrolla, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes y sintetiza este conocimiento en definiciones preliminares para la ejecución de la auditoría.

La planificación preliminar está orientada a la definición de las estrategias para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque del examen.

Durante esta etapa se debe obtener información del ente auditado, para analizar las áreas de Recursos Humanos, Cartera, Proveedores e Investigación, se debe: Visitar las instalaciones de la organización, entrevistar a la Gerencia de la organización, estudiar su base legal, los manuales de procedimientos y funciones de cada proceso, los organigramas estructurales y funcionales, los instructivos, reglamentos, estatutos, observar los procesos y de manera preliminar los controles que se manejan, identificar las aéreas críticas, lo que nos proporcionará el riesgo inherente, dependiendo del giro del negocio, entrevistas previas con el personal de las áreas de Recursos Humanos, Cartera, Proveedores e Investigación y establecer el sitio de trabajo de campo.

Esta fase es de suma importancia debido a que en esta, se analiza la información obtenida y se interpreta su contenido, nos permite determinar los problemas presentes en la institución, de tal manera que el análisis debe realizarse con mucha precisión, con el fin de evitar confusiones.

Para un correcto trabajo en la etapa de planificación preliminar es necesario elaborar papeles de trabajo que faciliten la obtención de información de la empresa a ser auditada, para después analizarlos y obtener las conclusiones necesarias que aporten a la realización de un trabajo satisfactorio.

Los papeles de trabajo que se deben realizar son:

## **CARTA DE PRESENTACIÓN.**

Esta carta va dirigida hacia el Gerente de la empresa a ser auditada, en donde se comunica la forma de trabajar de la firma, sus antecedentes, la información general y de interés para el cliente.

**AA.1.**  
**1/3**

### **a. MODELO DE CARTA DE PRESENTACIÓN DE AUDITORÍA**

Señores:

Empresa "KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA"

Presente:

Un saludo afectuoso de parte de la Firma de Auditoría JMark Cía. Ltda., para nuestro equipo de profesionales es importante que usted, como entidad interesada en nuestros servicios, conozca que nuestra empresa ha realizado y planea llevar a cabo en un futuro.

Somos una empresa nacional confiable en las áreas de auditoría, asesoría legal, tributaria y consultoría, por la experiencia, trayectoria y diversidad de sus profesionales, altamente calificados, con un sólido conocimiento de la realidad nacional y dominio de las mejores prácticas y normas nacionales e internacionales que, con espíritu de equipo y un estricto código de conducta, presta un servicio integral y personalizado a los clientes.

Entendemos los complejos desafíos que afrontan las empresas, en el exigente mercado global. Nuestros servicios están diseñados para apoyar las empresas en sus procesos de creación de valor, mediante un trabajo en equipo, para lo cual es importante mencionar los siguientes aspectos:

## I. ANTECEDENTES DE LA FIRMA

AA.1.  
2/3

Prestigiosas empresas del país, han confiado en la capacidad de JMark Cía. Ltda., obteniendo excelentes resultados, entre las que se encuentran:

SECTOR COMERCIAL	INSTITUCIONES FINANCIERAS	INMOBILIARIAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tía</li><li>• Pronaca</li><li>• Dinadec.</li><li>• El Rosado. S.A.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Banco del Pacífico.</li><li>• Banco Pichincha.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constructora Alpa</li><li>• Inmobiliaria Gentac.</li></ul>

## II. PLANEACIÓN

Consiste en la realización de procesos analíticos, al obtener información útil que nos permita evaluar los riesgos en cada proceso u operación y en la elaboración de un plan de AUDITORÍA estructurado de manera eficiente, logrando así, una comprensión del negocio en el que se desenvuelve la empresa y sus procesos administrativos.

## III. AUDITORÍA DE GESTIÓN

Se hará un estudio especial a los procesos administrativos ejecutados por la empresa durante el año 2010, así como de procedimientos específicos de los Informes correspondientes preparados de acuerdo con las leyes del país.

Periódicamente se presentará a los líderes de la entidad, información sobre los procesos administrativos, la actuación y colaboración del personal, el control interno, la documentación legal y estatutaria, los demás aspectos que se consideren importantes y relevantes.

Con esta oportunidad deseamos manifestar que será un grato honor trabajar a largo plazo con **Komité Roque Iturralde Cía. Ltda.** Esperamos entrevistarnos con usted, sobre cualquiera de los términos incluidos en

nuestra propuesta y apoyar a que **Komité Roque Iturralde Cía. Ltda.** alcance sus objetivos nos ponemos a sus órdenes.

Cordialmente,

---

Ing. Jorge Markley Vergara  
**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**



## **CARTA CONVENIO O CONTRATO DE AUDITORÍA.**

**AA.2.**  
**1/5**

Son documentos que confirmarán la prestación del servicio de Auditoría, los objetivos y alcance que va a tener, las responsabilidades, los tipos de informes que se entregarán, los términos del servicio y la respectiva aprobación del cliente.

### **b. MODELO DE CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

En la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, el día de hoy 25 de Enero del 2011, se realiza el convenio por una parte el la empresa **KOMITÉ ROQUE ITURRALDE**, representada por la Ing. Carlos Marín, en su calidad de Gerente General de la entidad; y, por otra parte, la compañía **JMark cía. Ltda.**, representada por el Ing. Jorge Markley, en su calidad de Gerente General y Representante Legal; a quienes en adelante “la Compañía” y “la Firma Auditora” respectivamente.

### **.CLÁUSULAS**

**PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO.**-La Firma Auditora se obliga a realizar en favor de la Compañía, la auditoría de gestión para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, por lo que la **COMPAÑÍA** proporcionará a la **FIRMA AUDITORA** los instrumentos para el buen desempeño de sus actividades.

**SEGUNDA. FORMA.**-La Firma Auditora se compromete a realizar la auditoría de gestión de los procesos de proveedores y recursos humanos de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en el Ecuador e incluirá principalmente lo siguiente:

1. Planificación y ejecución de la auditoría para obtener una razonable seguridad de la ejecución de los procesos en términos de eficiencia, eficacia y economía.

2. Elaborar programas preliminares y específicos de Auditoría aplicados a los procesos de Recursos Humanos, Cartera, Proveedores e Investigación, para detallar los procedimientos a seguir en el examen a realizar
3. Evaluar la existencia, aplicación y cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, y controles
4. Evaluar a través de Indicadores de Gestión los procesos administrativos de cada uno de los departamentos la empresa para identificar las desviaciones existentes y establecer las posibles recomendaciones.
5. Una evaluación del sistema de control interno implementada por la institución para la ejecución de los procesos.
6. Como una herramienta para la administración, emitir un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones

**TERCERA. DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.-** La **FIRMA AUDITORA** realizará sus actividades referentes a la auditoría en los horarios de 8am a 6pm en las instalaciones de **LA COMPAÑÍA.**

Los cargos de movilización que requiera la **FIRMA AUDITORA** para el cumplimiento de su trabajo de auditoría serán cubiertos en su totalidad por **LA COMPAÑÍA.**

**CUARTA. OBLIGACIONES DE LA COMPAÑÍA.-**La Compañía asume total responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información que entreguen al equipo de auditoría. Tal responsabilidad incluye el mantenimiento de

registros contables y controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas contables.

El personal de la Compañía debe suministrar toda la información necesaria para el desarrollo del examen. Se efectuarán reuniones con funcionarios de la compañía para comunicar detalles relativos con la ejecución del trabajo.

**QUINTA. OBLIGACIONES ADICIONALES.**-La **FIRMA AUDITORA** se compromete a desempeñar las actividades de este contrato, las cuales realizará con esmero y eficacia. Asimismo, se obliga a no divulgar, por ningún motivo, el asunto o asuntos que se le confíen.

El incumplimiento de lo establecido en el presente contrato será motivo de anulación del mismo y de la aplicación de las disposiciones legales correspondientes. La **FIRMA AUDITORA** es el único responsable de cualquier daño o perjuicio que se cause con motivo de las actividades contratadas y que sea consecuencia de la impericia, negligente o irresponsabilidad del mismo, por lo cual se libera de cualquier responsabilidad a **LA COMPAÑÍA**.

**SEXTA. HONORARIOS.**-La Compañía pagará a la Firma Auditora, por concepto de honorarios, la cantidad de cinco mil dólares (US\$ 5,000.00) más el Impuesto al Valor Agregado. La forma de pago se realizará de la siguiente manera: 60% previo al inicio de la Auditoría de Gestión y el 40% restante al finalizar, con la aplicación de retención de impuestos vigente para el periodo.

Serán facturados por separado los gastos como: copias, faxes, impresión, otros, sin que excedan el 10% de los honorarios establecidos.

**SÉPTIMA. VIGENCIA.-** Las partes contratantes convienen en que la vigencia del contrato será del 1º de Marzo al 31 de Septiembre del 2011.

**OCTAVA. RESCISIÓN.-**La **COMPAÑÍA** tendrá la facultad de verificar si los servicios, objeto de este contrato se están ejecutando por parte de **LA FIRMA AUDITORA** de acuerdo con las cláusulas pactadas; el incumplimiento de las actividades de la **FIRMA AUDITORA**, dará lugar a la anulación, que se comunicará por escrito y se ejecutará por la **COMPAÑÍA** dentro de los quince días siguientes, contados a partir de que tenga conocimiento del hecho.

**NOVENA.- FECHAS DE ENTREGA DE INFORMACIÓN.**

La Firma auditora efectuará su trabajo de acuerdo con el siguiente calendario:

Planificación Preliminar	20 de Agosto 2011
Planificación Específica	15 de Septiembre, 2011
Ejecución	25 de Septiembre, 2011
Comunicación de Resultados	25 de Noviembre, 2011
Seguimiento y Monitoreo	4 de Diciembre, 2011 “Opción para verificar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas”

**DECIMA. TERMINACIÓN.-**La compañía tendrá la facultad de dar por terminado el presente contrato en todo: momento, y debe ser con quince días de anticipación y por escrito a LA FIRMA AUDITORA.

**DÉCIMA PRIMERA. EXCLUSIÓN.-** Ambas partes reconocen que el presente es un contrato civil por lo cual no le son aplicables leyes laborales de ningún tipo.

**DÉCIMA SEGUNDA. JURISDICCION.**

**AA.2.  
5/5**

Este compromiso se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las leyes y normas ecuatorianas aplicables para la ejecución del trabajo de Auditoría, y se apoyara en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), con las que se medirá la calidad y desempeño de los procesos de **LA COMPAÑÍA.**

Para constancia y fe de conformidad, las partes suscriben este contrato por duplicado, en la ciudad de Quito el 1 de Marzo del 2011.

---

**GERENTE GENERAL**  
**Komité Roque Iturralde**  
**Ing. Carlos Marín**

---

**GERENTE GENERAL**  
**JMARK. Cía. Ltda.**  
**Ing. Jorge Markley**

## **ORDEN DE TRABAJO.**

Es el documento emitido por el director general de la firma auditora en el cual se da a conocer el equipo de Auditoría con las funciones asignadas y los objetivos que se espera alcanzar al desarrollar el examen.

### **c. MODELO DE ORDEN DE TRABAJO**

**AA.3.**  
**1/2**

**JMARK CIA. LTDA.**

### **ORDEN DE TRABAJO Nº OT-JM-2011-010**

Quito, 8 de Agosto del 2011

Ingeniera

Elizabeth Andrade

Jefe de Equipo

Presente.-

De mi consideración:

De acuerdo el contrato realizado con la empresa KOMITÉ ROQUE ITURRALDE a través de su Gerente General, Ing. Carlos Marín para efectuar la Auditoría de Gestión al área de Recursos Humanos y proveedores autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo inicie la Auditoría.

Objetivos de la auditoría a realizarse:

- Evaluar el control interno de las áreas de recursos humanos y proveedores con el fin de identificar la existencia de posibles anomalías que afectan la correcta ejecución de dichos procesos.

- Establecer la naturaleza, alcance y profundidad de la Auditoría de acuerdo a las debilidades encontradas.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, a través de la aplicación de indicadores de gestión, para medir la correcta utilización de los recursos.
- Elaborar papeles de trabajo que sirvan de respaldo como evidencia encontrada en el trabajo de Auditoría.
- Emitir el Informe de Auditoría, así como sus respectivos comentarios conclusiones y recomendaciones.

Contando con su colaboración, quedo a usted agradecido.

La conformación del Equipo de Trabajo esta establecida de la siguiente manera: Ing. Elizabeth Andrade como Jefe de Auditoría, la Ing. Susana Vergara como Auditor Senior y la Srta. Danna Alfaro como Auditor Junior.

La auditoría será realizada en las instalaciones de la empresa Comité Roque Iturralde, Al finalizar el trabajo se entregará: Planificaciones, Borrador de Informe, Memorándum de Antecedentes y Síntesis de borrador de informe.

**Atentamente,**

**Ing. Jorge Markley**  
**Gerente General**  
**JMark Cía. Ltda.**

## **COMUNICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA.**

**AA.6.  
1/2**

Es el documento emitido por la firma Auditora notificando el inicio de examen de Auditoría y se da a conocer el equipo de auditoría que realizara el trabajo. Se emite a la alta dirección y las jefaturas de los departamentos a ser evaluados.

### **d. COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN**

#### **COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN OFICIO PP 2011-08**

Quito 10 de Agosto del 2011

Señor

Ing. Carlos Marín

**GERENTE GENERAL DE LA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE**

De mis consideraciones:

Por medio de la presente le informo a usted que de acuerdo con la orden de trabajo N° ot-jm-2011-010 del 8 de Agosto del 2001, la auditora JMark Cia. Ltda. Iniciará el examen de auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Cartera, Proveedores e Investigación por el periodo comprendido entre el 1 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre del año 2010.

Los objetivos generales de la acción de control son:

- Mediante la planificación preliminar determinar riesgos preliminares.
- Evaluar el control interno de la empresa y calificar el riesgo.



- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en la ejecución de los procesos de Recursos Humanos, Cartera, mediante el uso de indicadores.
- Emitir el informe correspondiente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Para esta acción el equipo de auditores estará conformado de la siguiente manera:

Nº	NOMBRES	CARGO	SIGLAS
1	Elizabeth Andrade	Jefe de Auditoría	JM
2	Susana Vergara	Auditor Senior	SV
3	Danna Alfaro	Auditor Junior	DA

Para la correcta ejecución de nuestro trabajo le solicitamos muy comedidamente su entera colaboración y la del personal con lo referente a los registros, documentación y otra información pertinente a los procesos a ser examinados.

Sírvase confirmar su conocimiento y acuerdo para la ejecución del examen Auditoría de Gestión en el Área de Recursos Humanos, Cartera.

Atentamente

Jorge Markley

**JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA**  
**JMARK CIA. LTDA.**

**e. MODELO DE CONFIRMACIÓN DE INICIO DE EXAMEN DE  
AUDITORÍA.**

**AA.7.  
1/1**

**CONFIRMACIÓN INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA**

Quito, 11 de Agosto del 2011

Ing.

Jorge Markley

GERENTE GENERAL de JMark Cía. Ltda.

Presente.

En respuesta al oficio referente a “Comunicación de inicio de Examen de Auditoría” enviado por ustedes, gustosamente le comunico que el personal de Komité ha recibido la comunicación del inicio de Auditoría a realizarse por su empresa, y estamos prestos a colaborar y facilitar en todo lo posible el eficiente cumplimiento de su trabajo, se entregará toda la documentación que en el momento sea requerida , así como brindaremos las facilidades necesarias de las nuestras instalaciones para el cumplimiento de la auditoría.

Atentamente,

Ing. Carlos Marín.

Gerente general.

**f. MODELO DE GUÍA DE DISTRIBUCIÓN DE INICIO DE EXAMEN.**

EMPRESA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE					
GUIA DE DISTRIBUCIÓN DE COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN.					
PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010.					
No	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES.
Elaborado por:			Fecha:		
Supervisado por:			Fecha:		

**AA.8.**  
**1/1**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR.**

Es un documento importante en el que se describe los procedimientos que se van a ejecutar, el objetivo del programa, los responsables y las observaciones que el auditor considere pertinentes.

**g. MODELO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR**

<b>“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA” PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011</b>							<b>PP 1/1</b>
<b>OBJETIVO.</b>							
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES,	

Elab por:	Fecha:
Rev por:	Fecha:

**MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR.**

En base a toda la información que el auditor a recolectado, se procede a elaborar la matriz de riesgos con el fin de evaluar el riesgo de manera preliminar.

## h. MODELO DE MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR

EMPRESA "KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA"									AA.9.
MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS									1/1
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010									
No.	Componente	Riesgo Inherente			Riesgo de Control			Enfoque de Auditoría preliminar	Observaciones
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

### 4.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

La planificación específica presenta una estrategia detallada, basada en la información que se obtiene en la planificación preliminar, se procede a elaborar el programa de auditoría específico, en el cual se establece los procedimientos específicos que se utilizarán en la auditoría de gestión, la cual incluye los objetivos de cada área, y debe ser lo suficientemente detallado para que sirva como una herramienta de trabajo al equipo de auditoría, si se realizan modificaciones, estas debe estar basadas en el estudio del control interno y de los resultados que se obtengan de la aplicación de las diferentes pruebas.

Durante esta etapa de la auditoría se debe establecer:

- **Motivo del examen de Auditoría.-** Se refiere a los antecedentes o razones que motivaron a la organización a contratar a la firma de auditoría para que desempeñe las funciones necesarias y dar solución a sus requerimientos.
- **Objeto del Examen.-** Se refiere a la naturaleza o tipo de la acción de control practicada (auditoría financiera, auditoría de gestión o examen especial), así como los objetivos, previstos respecto de la misma; exponiéndose ellos según su grado de significación o importancia para la entidad, incluyendo las precisiones que correspondan respecto del nivel de cumplimiento alcanzado en cada caso.
- **Alcance de la Auditoría.-** Se refiere a la extensión del examen, se indicará claramente la cobertura y profundidad del trabajo realizado para el logro de los objetivos de la acción de control, precisando el periodo y áreas de la entidad examinadas.
- **Base Legal de la Empresa.-** Se hará referencia, de manera breve y puntual, a los aspectos de mayor relevancia que guarden vinculación directa con la acción de control realizada, sobre la misión, naturaleza legal, ubicación orgánica funciones relacionadas de la entidad y/o áreas examinadas, así como las principales normas legales que les sean de aplicación, con el objeto de situar y mostrar apropiadamente el ámbito técnico y jurídico.
- **Objetivos de la Unidad, Área o Departamento.-** Constituye los alineamientos que posee la organización en sus distintas áreas para lograr su crecimiento en el entorno económico y competitivo.
- **Procedimientos de Auditoría.-** Son las técnicas de investigación aplicados por el auditor a un grupo de hechos o circunstancias que nos permite fundamentar la opinión dentro de una auditoría.

- **Técnicas de Auditoría.-** Constituyen métodos prácticos que el auditor emplea para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, que tienen como objetivo la obtención de evidencia suficiente, competente, pertinente, y útil para que fundamente sus opiniones y conclusiones.
- **Distribución del trabajo y tiempo estimado.-** Es el tiempo total que el equipo de auditoría se demorará en ejecutar el examen al área o componentes solicitada de acuerdo a los procesos o fases de auditoría, especificando el tiempo y responsables para cada actividad al desarrollarse, tomando en cuenta el tiempo, la experiencia del auditor y las características de la organización.
- **Requerimiento de Personal Técnico.-** La asignación del personal para la realización de la auditoría está de acuerdo a las áreas que van hacer auditadas en el caso que se necesite de la participación de personal especializado que no se relacione con la entidad y que por lo tanto sea objetivo.
- **Equipo y Materiales.-** Son las necesidades de suministros y equipos especiales que necesitan para lograr y desempeñar las funciones con mayor agilidad y eficiencia el equipo de auditoría.
- **Recursos Financieros.-** Se refiere a los honorarios profesionales que el equipo de auditoría establecerá previamente en el contrato de servicios en función del examen a realizar.

A continuación se presenta un ejemplo del programa específico de Auditoría:

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP 1/1**

**OBJETIVO.**

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	Elaborado por:	Fecha	Firma	Observaciones,
----	----------------	-------------	-------------------	-------	-------	----------------

--	--	--	--	--	--	--

Elab por:	Fecha:
-----------	--------

Rev por:	Fecha:
----------	--------

En esta fase es importante la identificación de los puntos fuertes y puntos débiles así como el control clave. Por lo tanto para evaluación del control interno se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, de esta manera se logrará conocer los elementos suficientes para evaluar el control interno.
- Calificación del riesgo de Auditoría: Es importante medir el riesgo del estudio que se va a realizar, para conocer la cantidad de procedimientos, que tipo de procedimientos y la profundidad del estudio que vamos a realizar dentro de la empresa.



**Modelo de Cuestionario de Control Interno.**

<p style="text-align: center;"><b>EMPRESA JMARK</b>  <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>  <b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b></p>						
						Ref.
<p><b>Cliente: Komité Roque Iturralde Cía. Ltda.</b>  <b>Nombre: Carla Espinoza</b>  <b>Cargo del personal entrevistado: Gerente Recursos Humanos</b></p>						
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		SI	NO	PUNTAJE		Observaciones
				Óptimo	Obtenido	
1	¿Se ha realizado la correcta de difusión a través de los medios necesarios para el reclutamiento de los posibles candidatos para las vacantes presentadas?					
2	¿Se posee un formato en el cual se deje constancia de la inducción del cargo realizada al trabajador recién ingresado?					
3	¿Los empleados cumplen con las tareas planeadas mensualmente?					
4	¿Se ha realizado la respectiva verificación de datos entregados en curriculum por los aspirantes a las vacantes presentadas?					
5	¿Se posee un formato en el cual se deje constancia de la inducción al cargo realizada al trabajador recién ingresado?					
<b>TOTAL</b>						
<p><b>Elaborado por: S.V. Fecha: 2010/01/22</b>  <b>Supervisado por: D.A. Fecha: 2010/01/22</b></p>						

## Modelo de tabla de ponderación.

EMPRESA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.			
TABLA DE PONDERACIÓN			
Periodo: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010			
Departamento:			Ref.
No.	COMPONENTE	PONDERACIÓN OBTENIDA	PONDERACION ÓPTIMA
		Elaborado por:	Fecha:
		Revisado Por:	Fecha:

## El Riesgo de Auditoría.

El riesgo de auditoría es la posibilidad de que los estados financieros o áreas que se está evaluando, contengan errores o irregularidades significativas y no se detecten, una vez concluida la auditoría.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que esta dispuesto asumir en la ejecución de su trabajo para asegurarse de la razonabilidad de las cifras o actividades evaluadas.

## EVALUACIÓN DEL RIESGO

“La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo en cada caso”<sup>15</sup>

El nivel de riesgo de auditoría se mide en cuatro grados posibles:

<sup>15</sup>Carlos Slose, Auditoría Un Nuevo Enfoque Empresarial, pág. 75

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

Los niveles de riesgo determinarán la profundidad y alcance de las pruebas sustantivas que se aplicarán a través de los programas detallados de auditoría.

## MEDICIÓN DEL RIESGO

Para calcular el Riesgo de Auditoría se debe aplicar la fórmula siguiente:

$$RA = \text{RiesgoInherente} * \text{Riesgo de Control} * \text{Riesgo de detección}$$

Para este cálculo, se debe comprender, que el riesgo de auditoría está compuesto por tres componentes, como se presenta en la siguiente tabla

**TABLA 12**  
**TIPOS DE RIESGOS**

<b>Tipos de Riesgos</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>1. Riesgo Inherente</b>	Posibilidad de errores o irregularidades en la información por las operaciones de la empresa. (Riesgo referente a la empresa)
<b>2. Riesgo de Control</b>	Posibilidad de errores o irregularidades que existen o se propician por falta de control de las operaciones de la empresa ( Riesgo referente a la empresa) <i>RC = Puntaje óptimo – Puntaje Obtenido</i>
<b>3. Riesgo de Detección.</b>	Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.
<b>Riesgo de Auditoría</b>	Es el efecto combinado del Riesgo inherente, Riesgo de Control y Riesgo de Detección. ( RI*RC*RD). El riesgo de Auditoría no debe ser superior al 5%.

Elaborado por: Jorge Markley

Fuente: Jorge Badillo A. Compendio clases de auditoría 2010.

La ponderación que se expone a continuación se refiere al riesgo del Auditoría:

**TABLA 13**  
**MATRIZ DE MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO**

<b>RIESGO</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
<b>ALTO</b>		
<b>ALTO</b>	88.89%	99.99%
<b>MEDIO</b>	77.78%	88.88%
<b>BAJO</b>	66.67%	77.77%
<b>MEDIO</b>		
<b>ALTO</b>	55,56%	66,66%
<b>MEDIO</b>	44,45%	55,55%
<b>BAJO</b>	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
<b>ALTO</b>	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>	11,12%	22,22%
<b>BAJO</b>	0,01%	11,11%

Elaborado por: Jorge Markley

Fuente: Jorge Badillo A. Compendio clases de auditoría.

### **Uso de la colorimetría para la calificación de Riesgos.**

La técnica de la colorimetría, por su gran utilidad, es utilizada en técnicas como:

- Tablero de Mando Integral (Balanced Scorecard – BSC),
- La Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management – ERM),
- La aplicación de Indicadores de Gestión.

Esta técnica consiste en el uso de colores, los cuales refleja, los resultados de las mediciones realizadas, estos colores son agrupados por niveles o rangos.

La técnica de colorimetría es utilizada en la elaboración y presentación de reportes o informes.

Existen tres tipos de escalas colorimétricas de 3,4 y 5 niveles.

**TABLA 14**  
**TÉCNICA DE COLORIMÉTRIA**

<b>Sistema de Semáforo – 3 Niveles</b>			
		<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
<b>Verde</b>	<b>76% - 95%</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alta</b>
<b>Amarillo</b>	<b>60% - 66%</b>	<b>Mo. Moderado</b>	<b>Mo. Moderado</b>
<b>Rojo</b>	<b>15% - 50%</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>

<b>Sistema de Alertas – 4 Niveles</b>			
		<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
<b>Verde</b>	<b>76% - 95%</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alta</b>
<b>Amarillo</b>	<b>60% - 66%</b>	<b>Mo. Moderado</b>	<b>Mo. Moderado</b>
<b>Naranja</b>	<b>51 % -59%</b>	<b>Mo. Alto</b>	<b>Mo. Bajo</b>
<b>Rojo</b>	<b>15% - 50%</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>

<b>Sistema de Escala de Colores – 5 Niveles</b>			
		<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
<b>Rojo</b>	<b>15% - 50%</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
<b>Naranja</b>	<b>51 % -59%</b>	<b>Mo. Alto</b>	<b>Mo. Bajo</b>
<b>Amarillo</b>	<b>60% - 66%</b>	<b>Mo. Moderado</b>	<b>Mo. Moderado</b>
<b>Azul</b>	<b>67% - 75%</b>	<b>Mo. Bajo</b>	<b>Mo. Alto</b>
<b>Verde</b>	<b>76% - 95%</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alta</b>

Realizado por: Jorge Markley

Fuente: Jorge Badillo A. Compendio de Clases Auditoría Financiera, 2009

A continuación se presenta un ejemplo de la aplicación de la técnica de la colorimetría, en la evaluación de control Interno:

**Resultados de Evaluación de control Interno**

**Calificación del Riesgo:**

NC= Nivel de Confianza  $NC = \frac{CT}{x100}$

CT= Calificación Total PT

PT= Ponderación Total  $NC = \frac{65 \times 100}{100}$

NC= 65%

		Riesgo	Confianza
<b>Rojo</b>	<b>15% - 50%</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
<b>Naranja</b>	<b>51 % -59%</b>	<b>Moderado alto</b>	<b>Moderado Bajo</b>
<b>Amarillo</b>	<b>60% - 66%</b>	<b>Moderado Moderado</b>	<b>Moderado Moderado</b>
<b>Verde</b>	<b>67% - 75%</b>	<b>Moderado Bajo</b>	<b>Moderado alto</b>
<b>Azul</b>	<b>76% - 95%</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alta</b>

<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>=</b>	<b>Mo. Moderado</b>
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>=</b>	<b>Mo. Moderado</b>

Realizado por: Jorge Markley

Fuente: Jorge Badillo A. Compendio de Clases Auditoría Financiera, 2009

### 4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.

El auditor utilizará las diferentes técnicas para obtener toda la información, útil y que servirá de soporte para la ejecución de su trabajo, con el fin de obtener evidencia suficiente, competente, pertinente, y útil para que fundamente sus opiniones y conclusiones.

#### 4.3.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

Esta técnica consiste en analizar todos los documentos relacionados con la institución en donde se va a realizar la auditoría, es muy importante que el auditor conozca todos los antecedentes de la empresa, el mercado en que se desenvuelve, ya que de esta manera tendrá un conocimiento general de la empresa y podrá construir un trabajo con bases sólidas.

Los principales documentos que el auditor debe analizar son: Estatutos de Constitución, minutas de escritura, manuales de misiones y funciones, manuales de procedimiento, planes estratégicos, plan anual operativo, presupuesto, estados contables y financieros

Si el auditor considera necesario también puede analizar otro tipo de documentos como son:

- **Mercado:** Productos o servicios, Áreas, población.
- **Ubicación geográfica:** Localización, características del terreno, Cercanía con el mercado.
- **Comportamiento del consumidor:** Cultura, estratos sociales, grupos de referencia y convivencia, ciclo de vida del consumidor, etc.

#### 4.3.2 OBSERVACIÓN DIRECTA.

El auditor realiza observaciones y acumula hechos que le ayudan tanto a la identificación de un problema como a su posterior resolución.

Esta técnica es importante para el auditor ya que le permitirá obtener algunas ideas sobre la empresa a la que va a auditar; para poderla utilizar correctamente, es necesario que el auditor cumpla ciertas características:

- **La atención:** Es el estado de alerta que permite sentir o percibir a los objetos, los sucesos y las condiciones en que éstos ocurren.
- **La percepción:** Consiste en la capacidad de relacionar lo que está sucediendo con alguna experiencia pasada, así se podrá entender de manera mas ágil el problema que puede estarse presentando en la empresa.
- **La reflexión:** El auditor formula conceptos, hipótesis y teorías que incluyan lo que puede percibirse de manera directa, para poder establecer las acciones y procedimientos a tomar en la ejecución de su trabajo.

El auditor se puede encontrar con ciertos problemas al momento de ejecutar esta técnica, es por ello que siempre se debe tener en cuenta la importancia que tiene y su utilidad. Para minimizar estos problemas el auditor siempre debe tener en cuenta estas tres preguntas:

- ¿Qué debe ser observado?
- ¿Cómo se puede resumir estas observaciones?
- ¿Qué procedimientos deberían utilizarse?

La debilidad básica de la técnica consiste en que el auditor realice deducciones incorrectas, pero estas pueden superarse en buena medida utilizando observadores competentes, es decir auditores que han sido entrenados y estén capacitados para ejecutar este tipo de trabajo.



### **4.3.3 ENTREVISTA.**

Es un método de recolección de información a través de un conjunto de preguntas y observaciones. La entrevista es la base para la recolección e interpretación de información en la auditoría.

Se debe entender que el auditor y el auditado son un solo equipo, y que la entrevista esta dirigida a cumplir un buen trabajo que beneficiará a la empresa, por esta razón se debe crear un buen clima para la comunicación, teniendo en cuenta aspectos como el tiempo, el espacio, el contacto visual y un trato respetuoso.

La ejecución de esta técnica, es decir al momento de realizar una entrevista, se debe cumplir algunas características:

- Deben dirigirse a la información relevante.
- No deben sugerir respuestas.
- No deben contener expresividad o implicaciones emocionales.
- Usar palabras coloquiales o de fácil entendimiento.
- Se debe evitar hacer un ejercicio de preguntas y respuestas.

Es recomendable no realizar preguntas en donde se necesiten respuestas largas, ya que se busca información Específica.

El cuestionario es una de las técnicas más utilizadas al momento de realizar una entrevista, ya que se puede analizar la información y manejarla de una manera más eficiente.

## Modelo de cuestionario de control Interno.

<b>EMPRESA JMARK</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>						
						Ref.
<b>Cliente: Comité Roque Iturralde Cía. Ltda.</b> <b>Nombre: Carla Espinoza</b> <b>Cargo del personal entrevistado: Gerente Recursos Humanos</b>						
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		SI	NO	PUNTAJE		Observaciones
				Óptimo	Obtenido	
1	¿Se ha realizado la correcta de difusión a través de los medios necesarios para el reclutamiento de los posibles candidatos para las vacantes presentadas?					
2	¿Se posee un formato en el cual se deje constancia de la inducción del cargo realizada al trabajador recién ingresado?					
3	¿Los empleados cumplen con las tareas planeadas mensualmente?					
4	¿Se ha realizado la respectiva verificación de datos entregados en curriculum por los aspirantes a las vacantes presentadas?					
<b>TOTAL</b>						
<b>Elaborado por: S.V. Fecha: 2010/01/22</b> <b>Supervisado por: D.A. Fecha: 2010/01/22</b>						

### 4.3.4 CÉDULAS.

Es el documento o papel que consigna el trabajo realizado por el auditor sobre una cuenta, rubro, área u operación sujeto a su examen.

Son utilizadas para captar la información requerida, dependiendo del alcance y objeto de auditoría. Esta herramienta simplifica el proceso de captación de información pues permiten asociar con claridad aspectos técnicos con el desempeño, ordenan ideas y dejan emerger los supuestos que sustentan los conceptos.

Las cédulas de auditoría son el respaldo del trabajo del auditor, por lo tanto son documentos muy importantes en la ejecución del mismo, y deben cumplir las siguientes características:

- **Completa.-** Que incluya el desarrollo de los procedimientos aplicados, la totalidad de las observaciones encontradas, la conclusión a que se llegó, la fuente de datos, marcas e índices, así como el cruce o conexión con otras cédulas.
- **Que se entienda.-** Deberá ser de fácil interpretación al enfoque de la revisión, de los procedimientos que se aplicaron, así como su alcance y el motivo de aplicar determinados procedimientos, los resultados que se obtuvieron, si estos constituyen irregularidades o deficiencias y las pruebas que lo respaldan.
- **De fácil lectura.-** Debe incluir los datos por orden de importancia e identificables y escribir con letra legible, a fin de facilitar la lectura.
- **Objetiva.-** Se tiene que asentar únicamente los hechos y cifras que consten efectivamente en los registros contables o en la documentación comprobatoria que demuestre el resultado de la aplicación de los procedimientos efectuados, si contienen las cédulas suposiciones, sospechas o consideraciones personales se indicarán claramente en la misma situación.

Las cédulas de auditoría deben contener datos que permitan conocer de manera clara y precisa que se revisó y cuáles fueron los resultados obtenidos,

Por ello para su correcta elaboración, sus componentes son:

- **Encabezado.-** Incluye la información de identificación que deben anotar en la parte superior de las cédulas y contiene los siguientes datos:

- Nombre del área sujeta a revisión.
  - Nombre específico del rubro, concepto u operación a revisar.
  - Nombre específico del procedimiento.
  - Tipo de cédula que se elabora.
  - Iniciales del auditor que elaboró la cédula.
  - Iniciales del auditor que supervisó la cédula.
- **Cuerpo de la cédula.-** Comprende el resultado de la revisión, indicando entre otros aspectos, las partidas y los resultados a que se llegaron, las pruebas que apoyan los resultados, la conclusión obtenida, y en su caso, notas complementarias o aclaratorias que tienen por objeto ampliar, explicar o complementar la información solo cuando se considere necesario.
  - **Pie.-** Al final de la cédula se anotará la fuente de datos, es decir, documentos, libros de contabilidad, registros, contratos, y el significado de las marcas de auditoría, así como la firma del auditor que elaboró y supervisó el papel de trabajo.

Las cédulas de auditoría se clasifican de la siguiente manera:

- **Herramientas de Diagnostico:**

Este tipo de cédulas son utilizadas para conocer el funcionamiento de la organización.

### Modelo de cédulas.

<div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin-bottom: 5px;">Ref.</div> <p><b>“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA” CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011</b></p>			
<b>AREA:</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p>Anotar el tipo de documento o rubro que se ha analizado.</p>	<p>Anotar los hechos importantes o los aspectos más importantes que se han encontrado en el análisis y pueden afectar a la organización</p>	<p>Anotar los comentarios, observaciones, quejas o sugerencias y propuestas recibidas.</p>	<p>Aspectos relativos a revisión de los documentos y opiniones del auditor.</p>

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	04/03/2011

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

Ref.

Área:

Responsable:

NRO	HALLAZGO	EVIDENCIAS	ASPECTOS SÓLIDOS	ASPECTOS PARA MEJORAR
	Anotar el comportamiento de un rubro específico en relación con el indicador	Anotar el nombre del documento y fuente de información	Relación de las funciones, actividades y operaciones de un desempeño adecuado.	Relación de las actividades u operaciones que puedan ser objeto de mejora.

**OBSERVACIONES.**

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	04/03/2011

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES.**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**Ref.**

**Área:**

**Responsable:**

Documento	Resultado análisis	Propuesta
Anotar el rubro o aspecto revisado	Anotar los hechos que tienen importancia especial, muestran aspectos fuera de contexto o pueden ocasionar consecuencias serias para la organización.	Anotar aquellos comentarios, observaciones, quejas, sugerencias, o propuestas recibidas.
Observaciones.		

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	04/03/2011

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CÉDULA PARA LA CAPTACIÓN DE TRATAMIENTO DE CAUSAS Y EFECTOS.**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

Ref.

**Área:**  
**Responsable:**

**DETECCIÓN:**

Anotar los elementos detectados que influyen de manera sustantiva en la forma de operar la organización

**CAUSAS:**

Indicar la fuente u origen del comportamiento organizacional

**EFECTOS:**

Indicar las consecuencias del comportamiento organizacional

<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>BENEFICIO ESPERADO</b>
Formular las recomendaciones que se estimen pertinentes para buscar el equilibrio organizacional.	Especificar las mejoras o bondades que se desean obtener.

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	04/03/2011



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA PARA LA CAPTACIÓN Y ATENCIÓN DE FALLAS.  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>Ref.</b>
-------------

**Área:**  
**Responsable:**

<b>Nro.</b>	<b>Falla</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Seguimiento.</b>
	Especificar los elementos que impactan en el funcionamiento de la organización	Anotar la posible solución o forma de atención de las fallas	Anotar las acciones para el seguimiento de las alternativas de solución

**Observaciones.**

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	04/03/2011

- **Herramientas de evaluación.**

Este tipo de cédulas son utilizadas para analizar el comportamiento de variables que intervienen en un hecho que se está revisando para conocer el desempeño de las acciones que realizan y poder representarlos a través de indicadores de tal manera que sirvan para proporcionar alternativas de solución a ciertos aspectos críticos que se encuentren.

**Modelos de cédulas.**

<b>“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”</b> <b>CÉDULA PARA DETERMINAR CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010</b>			
<b>Área:</b> <b>Responsable:</b>			<b>Ref.</b>
FACTOR	INDICADORES	DOCUMENTO O REGISTRO	ALTERNATIVA DE ATENCIÓN
Indicar el elemento bajo análisis	Especificar el o los índices seleccionados para guiar el desempeño de las acciones	Precisar la evidencia documental que sustenta la evaluación	Especificar las opciones para evaluar los factores.

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	04/03/2011

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA RESOLUCIÓN DE ASPECTOS  
CRÍTICOS.  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Ref.

Área:

Responsable:

ASPECTO CRÍTICO	RECOMENDACIÓN	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO ESPERADO
Indicar los aspectos o supuestos fundamentalmente detectados	Anotar los criterios de fondo para resolver la problemática de la organización	Especificar las estrategias clave.	Indicar las expectativas o resultados posibles.
<b>Observaciones</b>			

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	04/03/2011

- **Herramientas de evaluación de desempeño.**

Su propósito principal es de evaluar el desempeño organizacional, utilizamos dos tipos de cedulas:

- Cédula de evaluación de desempeño.
- Cédula de evaluación de servicio.

## Modelos de cédulas.

<p><b>“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”</b>  <b>CÉDULA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011</b></p>		<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>Ref.</b></td> </tr> </table>	<b>Ref.</b>
<b>Ref.</b>			
<b>Área:</b>			
<b>Responsable:</b>			
Nombre:			
Área de evaluación:		Puesto:	
Periodo de evaluación:		Fecha:	
Datos del evaluador (jefe inmediato)			
Nombre:			
Área de evaluación:		Puesto:	
Periodo de evaluación:		Fecha:	
<p>Instrucciones: Marque una x en la columna de rango que corresponde. En la columna de calificación , anote el número que considere mas adecuado para el desempeño del empleado en un rango de 1 a 4, siendo</p> <p>1 la calificación mas baja en desempeño y 4 la más alta en desempeño.</p>			
Incidencias	<b>Puntaje</b>		
<b>1. Permisos.</b>			
I. Con Frecuencia			
II. En forma Regular.			
III. Algunas veces.			
IIII. Casi nunca			
<b>2. Retardos</b>			
<b>¿Utiliza más tiempo del otorgado como tolerancia para llegar a la unidad del trabajo?</b>			
I. Con Frecuencia			
II. En forma Regular.			
III. Algunas veces.			
IIII. Casi nunca			
<b>3. Ausentismo durante horas de trabajo.</b>			
<b>Durante las horas de trabajo, ¿se ausenta temporalmente sin autorización del superior inmediato?</b>			
I. Con Frecuencia			
II. En forma Regular.			
III. Algunas veces.			
IIII. Casi nunca			

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	04/03/2011

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA DE EVALUACIÓN DE SERVICIO.  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**Ref.**

**Área:**

**Responsable:**

Actividad:

Ubicación

Instrucciones: Marque el numero e identifique la calificación que ofrece el servicio al cliente en el rubro indicado a la izquierda considerando un 100 Con máxima satisfacción y 10 totalmente en desacuerdo.

1. El responsable del servicio al cliente se presenta de manera puntual.	10	20	30	40	50
	60	70	80	90	100
3. El servicio se ofrece de manera cordial, con respeto y tolerancia.	10	20	30	40	50
	60	70	80	90	100
4. La explicación que entrega el responsable es clara y oportuna.	10	20	30	40	50
	60	70	80	90	100

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	04/03/2011

#### **4.3.5 MÉTODO GRÁFICO.**

El uso de gráficos fortalece en gran medida la recopilación de información al ordenar las acciones y representar en forma objetiva y concentrada los resultados que se han obtenido, además facilita en gran medida a visualizar la información, pues la muestran en forma resumida mediante cuadros.

Este método es también llamado método de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica de las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

Como herramienta ayudan a levantar información y a evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización

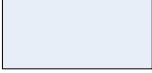
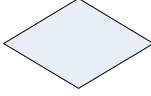

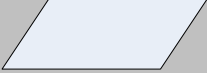


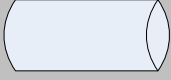
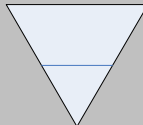

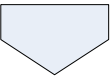


Tiene como ventajas que:

- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

Los flujogramas utilizan una serie de gráficos y cada uno tiene su significado como se muestra a continuación:

**TABLA 14**

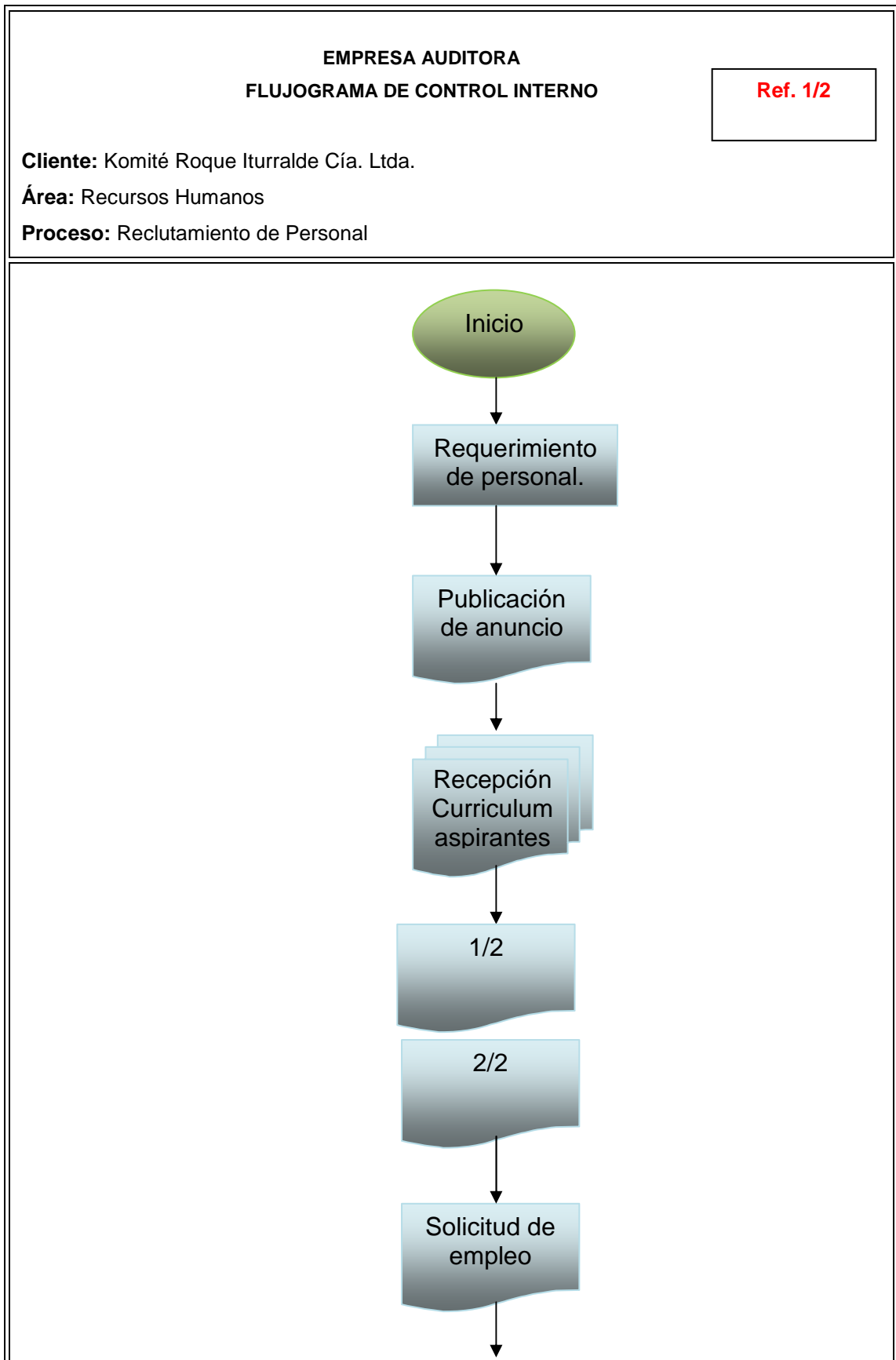
**SÍMBOLOS QUE SE UTILIZA PARA EL FLUJOGRAMA**

	<p>Proceso: Operaciones realizadas de forma manual o automáticamente.</p>		<p><b>Decisión</b></p>
	<p>Documento: Cualquier documento de papel: factura, cheques, contratos.</p>		<p>Entrada y salida de datos</p>
	<p>Proceso predefinido</p>		<p>Datos almacenados</p>
	<p>Datos directos</p>		<p>Archivo fuera de línea: registros en computados</p>
	<p>Referencia en página</p>		<p>Conector fuera de página: indica la fuente de lo que ingresa o sale diagrama en el</p>
	<p>Líneas de flujo de información: Indica el flujo direccional de los documentos.</p>		<p>Anotación: Se utiliza en los comentarios explicativos.</p>

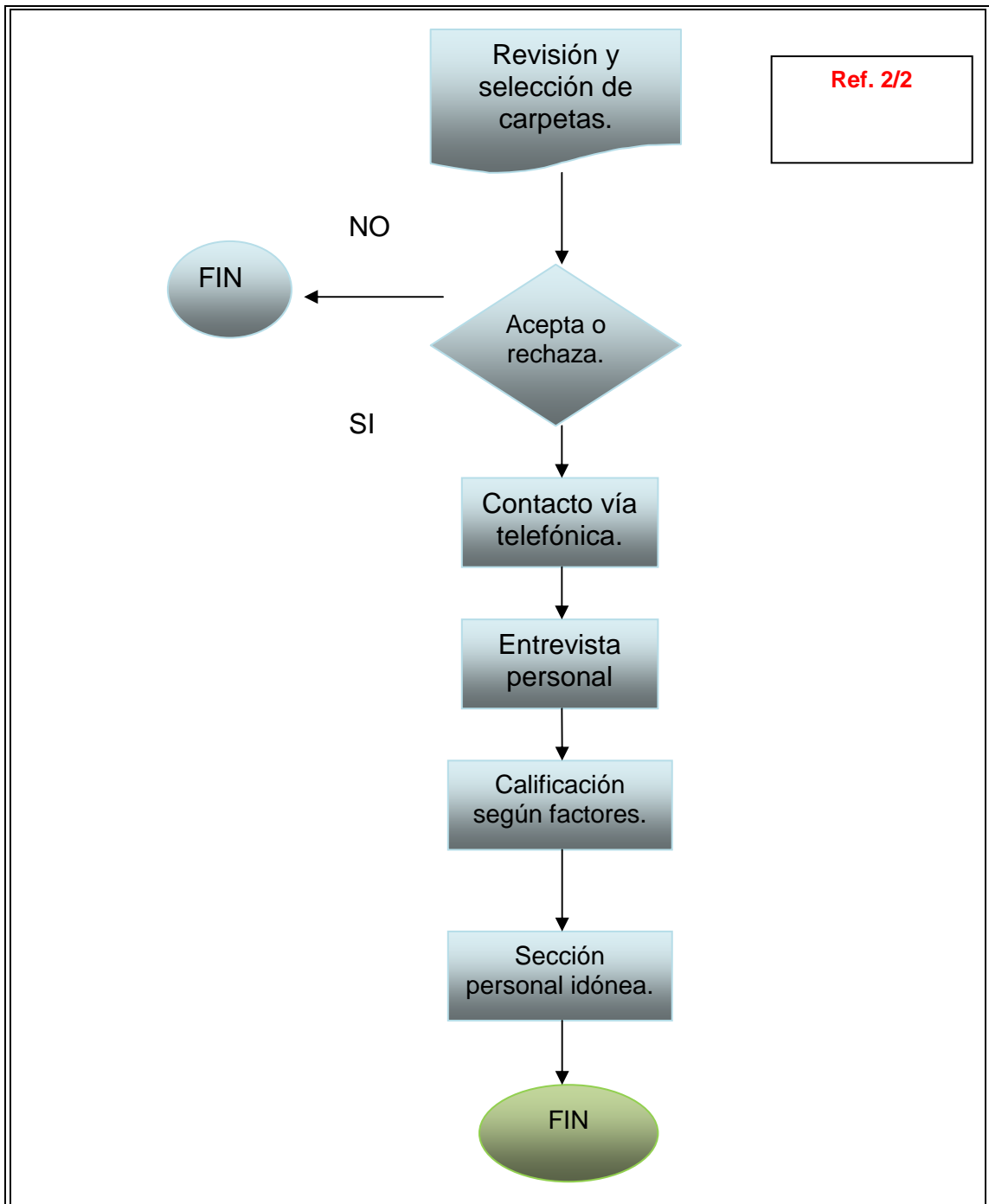
Elaborado por: Jorge Markley

Fuente: [www.google.com.ec/slideshare/flujoqramas](http://www.google.com.ec/slideshare/flujoqramas).

**Modelo de Flujograma:**

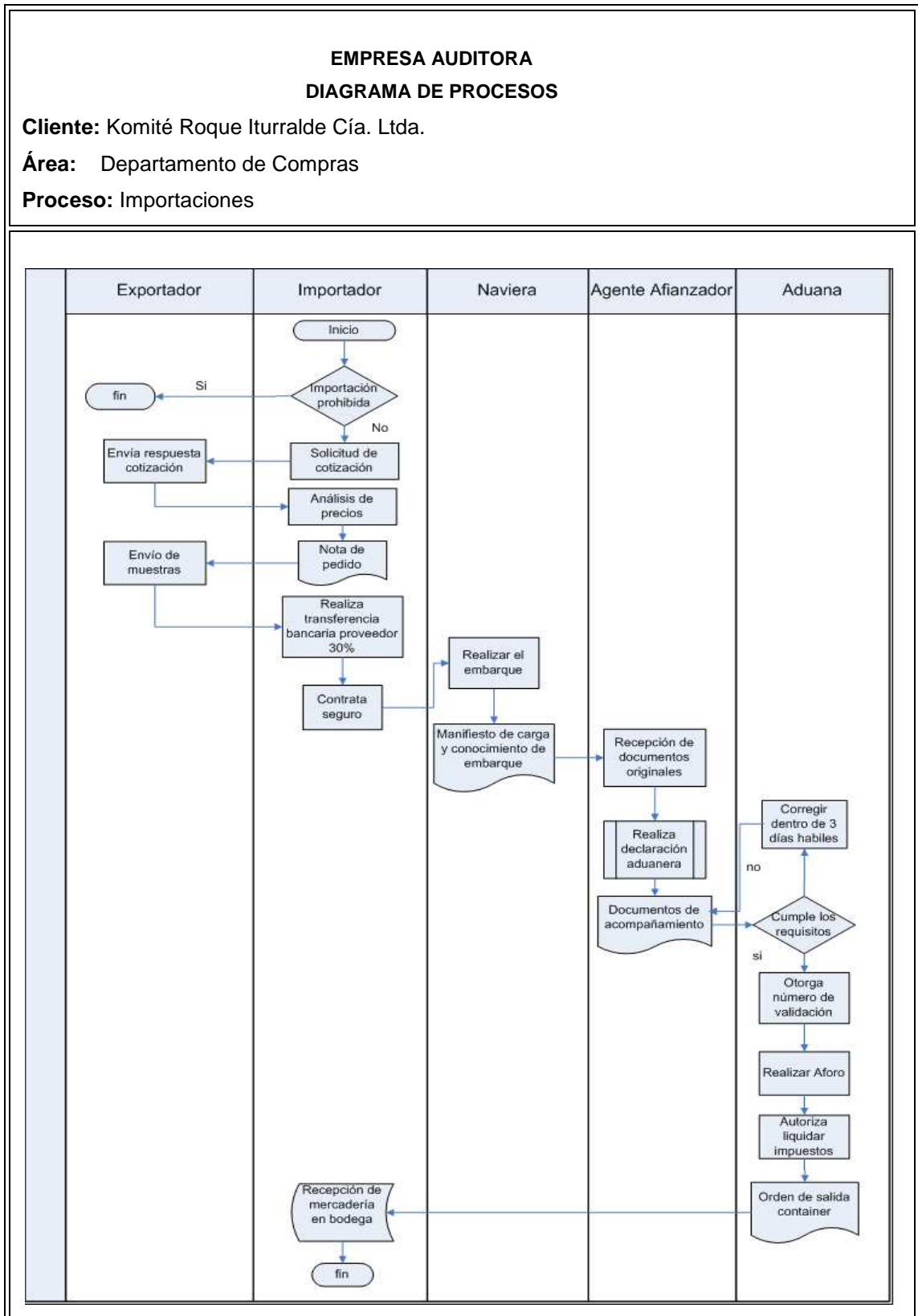






Elaborado por: S.V. Fecha: 02/01/2011  
Supervisado por: S.V. Fecha: 06/01/2011

## Modelo de Diagrama de procesos.



Elaborado por: S.V. Fecha: 02/01/2011

Supervisado por: D.A. Fecha: 06/01/2011

#### **4.3.6 TÉCNICAS DE AUDITORÍA.**

##### **Técnicas de Auditoría**

Son métodos prácticos empleados por el auditor para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, cuyo objetivo es la obtención de evidencia suficiente, competente, pertinente, y útil para que fundamente sus opiniones y conclusiones.

Las técnicas de auditoría son las herramientas que utiliza y emplea el auditor para realizar su trabajo basándose en su criterio profesional y de acuerdo a como se presente cada caso.

En la fase de planificación, el auditor determina cuáles técnicas va a emplear, y como hacerlo. Las técnicas seleccionadas para una auditoría específica al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de auditoría.

##### **Clases de Técnicas**

En auditoría las técnicas se clasifican según a la actividad que se va a realizar.

**Técnicas de Verificación.-** Facilitan la evaluación y la formulación de comentarios y acciones correctivas, Se clasifican generalmente a base de la actividad que se va a efectuar.

- A. Ocular:** Consisten en verificar en forma directa, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de control.

Esta técnica permite tener una visión de la organización, desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, etc.

Las técnicas oculares se clasifican de la forma siguiente:

- 1) **Comparación.-** Relación entre dos o más aspectos, con el fin de observar las diferencias o similitudes que existen entre ellos.
- 2) **Observación.-** Es mirar como se están realizando las operaciones. Esta técnica puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.
- 3) **Revisión selectiva.-** Es el examen ocular rápido con el objeto de separar aquellos asuntos considerados no comunes, y por volumen no pueden ser sometidos a estudio más profundo.
- 4) **Rastreo.-** Es el seguimiento que se hace a la actividad y operaciones, con el fin de conocer y evaluar su ejecución.

**B. Verbal:** Consisten en la obtención de información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente, mediante papeles de trabajo preparados por el auditor, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados.

Las técnicas verbales son:

- 1) **Indagación.-** Se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto motivo del examen para obtener información mediante preguntas

realizadas a los funcionarios de la empresa; los resultados obtenidos por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente, por lo que sus resultados deben ser documentados.

**C. Escrita:** Consiste en reflejar información importante, para el trabajo del auditor. Esta técnica se aplica de las formas siguientes:

**1) Análisis.-**Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de una operación, actividad, transacción o proceso que se esta auditando, con el fin de determinar su naturaleza, relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

**2) Conciliación.-** Consiste en comparar información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, en relación con una misma operación o actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo que permite determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen, el ejemplo mas conocido es la conciliación bancaria

**3) Confirmación.-**Asegurarse de la autenticidad de la información, a través de afirmación o negación escrita por una persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

**D. Documental:** Consisten en obtener información escrita, para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser:

**1) Comprobación.-** Consiste en verificar el sustento de una operación en base a la evidencia que lo apoya, con el propósito de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.

**2) Computación o cálculo.-** Se refiere a calcular, contar, totalizar, sumar, multiplicar la información numérica, con el fin de comprobar la exactitud matemática de las actividades y operaciones realizadas.

**E. Física:** Es el reconocimiento real sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.

**1) Inspección.-** Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades de la organización, con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

#### **4.4 PAPELES DE TRABAJO**

Son los archivos que maneja el auditor y que contienen tanto cédulas como documentos elaborados que sustentan en forma suficiente y competente el trabajo realizado, además respaldan el dictamen, las conclusiones y recomendaciones del informe.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en que el auditor registra los datos e informes obtenidos durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas.

Los papeles de trabajo proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporara en el informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- La condición y características de la empresa a ser auditada
- El grado de seguridad de los controles internos
- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría
- La naturaleza del informe de auditoría.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principal:

- Respaldo el contenido del informe preparado por el auditor.

Secundarios:

- Sustentar el desarrollo del trabajo del auditor. El auditor ejecutará ciertas tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren de cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión sobre el manejo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo realizado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de auditorías posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control, de procedimientos contables entre otros.

- Sirven de defensa de posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo realizado por el auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio de acciones en su contra.

La elaboración de los papeles de trabajo obedecerá a la objetividad en las apreciaciones, la concisión de los comentarios, la precisión de las conclusiones y la indicación de las fuentes de información utilizadas por el auditor.

### **Características Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa.
- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- 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 de auditora, la cual adoptara las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se enviará preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.



## **Custodia de los Papeles de Trabajo**

La custodia y archivo de los papeles de trabajo es de propiedad del Organismo Técnico Superior de Control, de las Firmas Privadas de Auditoría Contratadas y de las Unidades de Auditoría Interna. En el caso de las entidades públicas que no cuenten con auditoría interna, la responsabilidad por la organización y mantenimiento del archivo permanente corresponde a la unidad operativa de auditoría de la Contraloría General del Estado, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y un archivo pasivo por hasta el lapso establecido en la normativa vigente expedida para el efecto. Documentación que únicamente será exhibida y entregada por requerimiento judicial.

## **Clases de Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo respaldan una variedad de información recopilada por los auditores, y por lo tanto existe una gran diversidad de papeles de trabajo y se pueden agruparse en las siguientes clases:

1. Papeles de Trabajo administrativos de Auditoría.
2. Balance de Pruebas de Trabajo y Hoja de trabajo sumarias.
3. Asientos de ajuste y de reclasificación.
4. Planillas u Hojas de apoyo, análisis, conciliaciones y Papeles de trabajo de cálculo global.
5. Papeles de Comprobación.

## **Clasificación de los papeles de trabajo**

La clasificación de los papeles de trabajo es la siguiente:

## Archivo

Los archivos de papeles de trabajo, para cada labor deben dividirse en dos grupos:

1. **Archivo Permanente.-** Contiene información de interés o utilidad para mas de una auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes y esta constituido por todos los documentos que tiene el carácter permanente, es decir, no cambia.

### Ejemplos:

- Estatutos de Constitución.
- Minutas de Escritura
- Manuales de misiones y funciones
- Manuales de procedimiento
- Planes Estratégicos
- Plan Anual Operativo
- Presupuesto
- Estados contables y financieros

2. **Archivo Corriente.-** Son los que contienen todas las evidencias relacionadas con la ejecución de la auditoría y que le permitirán emitir su informe previo y final.

### Ejemplo:

- Evaluación del control interno.
- Cuestionarios, entrevistas
- Cronograma de Ejecución
- Programas de trabajo específicos
- Evidencias de auditoría
- Cédulas Sumarias
- Cédulas Analíticas.

## Índices y Referencia

El índice es el código asignado a cada papel de trabajo y por lo tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, el cual se compone de una parte literal y de una parte numérica.

Su finalidad es la de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuario, así como de sistematizar su ordenamiento.

Asimismo es importante que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el fin de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica. El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos.

REFERENCIAS PAPELES DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación Preliminar</li><li>• Planificación Específica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• PP.</li><li>• PE.</li></ul>
Procesos.	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos Humanos.</li><li>• Cartera</li><li>• Proveedores.</li><li>• Investigación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• RH.</li><li>• CA.</li><li>• PR.</li><li>• IN.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación de resultados.</li><li>• Seguimientos y monitoreo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• CR.</li><li>• SM</li></ul>

## **Marcas de Auditoría**

Son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoría.

### **Objetivos de las marcas de auditoría.**

Entre los objetivos de las marcas de auditoría tenemos:

- Dejar constancia del trabajo realizado.
- Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
- Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.
- Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la auditoría

### **Clasificación de las marcas de auditoría.**

Por las características especiales de cada una, las marcas de auditoría pueden ser de dos tipos:

- **Marcas de auditoría estándar.**

Las marcas estándar se utilizan para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorías y son interpretadas de la misma manera por todos los auditores que las emplean. Son de utilización y aceptación general.

- **Marcas de auditoría específicas.**

Las marcas específicas no son de uso común; en la medida en que se adopten deberán integrarse al índice de marcas correspondiente y señalarse con toda claridad al pie de los papeles de trabajo. Estas dependen de cada auditoría específica y según el usuario. No son las mismas marcas en una empresa que en otra, ni son las mismas en un tipo de auditoría que en otro.

**TABLA 15**  
**MARCAS DE AUDITORÍA.**

<b>EJEMPLOS MARCAS DE AUDITORÍA</b>	
<b>MARCA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
✓	Comprobado contra documentos originales presentados por el cliente de respaldo de las operaciones, estado correcto.
✗	Inspeccionado
x	Documento no conforme, no cumple con los requisitos exigidos.
€	Tomado de los registros de clientes
=	Conciliado entre documentos de respaldo.
£	Operación sin comprobante de respaldo.
¢	Información no entregada
σ	Observado

Elaborado por: Jorge Markley

Fuente : [www.google.com.ec/slideshare/masrcasdeauditoria](http://www.google.com.ec/slideshare/masrcasdeauditoria).

## 4.5. EVIDENCIAS.

“La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión”<sup>16</sup>

Las evidencias de auditoría establecen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes son el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe.

### Clases de evidencia

Las evidencias se clasifican de la siguiente manera:

- **Evidencia documental.-** Esta evidencia se obtiene a través del examen de documentos importantes que posee la organización. Hay dos tipos de evidencia documental, las creadas dentro de la organización, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionada con su desempeño (internos), y aquellas creadas fuera de la organización (externas) y transmitidas directamente a los auditores.

Al evaluar la confiabilidad de la evidencia documental, los auditores determinan si respalda los hallazgos encontrados, los mismos sustentan los comentarios del auditor.

- **Evidencia Física.-** Se la obtiene mediante una inspección u observación directa de las actividades ejecutadas por las personas, los documentos y registros, o hechos relacionados con el examen. Esta evidencia tiene que documentarse en informes que resuman los asuntos revisados u observados, papeles de trabajo que muestran la

---

<sup>16</sup>NIA 8 "Evidencia de Auditoría", p. 227

naturaleza y alcance de la inspección y fotografías, cuadros, mapas u otras representaciones gráficas.

- **Evidencia analítica.**-Se obtiene al analizar o verificar la información, se obtiene mediante los resultados de cálculos aritméticos, comparaciones de información, razonamiento o análisis de la información dividida en sus componentes.
- **Evidencia testimonial.**- Es la información obtenida por medio de entrevistas o cartas y declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones. Es importante que las declaraciones de los funcionarios de la entidad sean sustentadas con evidencia documental o analítica. Este tipo de evidencia sirve para detectar puntos débiles y conflictivos en el sistema permitiendo iniciar una investigación sobre los mismos.

### **Atributos de la Evidencia**

La evidencia de auditoría debe reunir las siguientes características:

- **Suficiente.**- La evidencia suficiente de una auditoría es la cantidad necesaria de información que se requiere.
- **Competente.**-Tiene relación con la calidad de la información, es decir la evidencia debe ser válida y confiable.
- **Pertinente.**- Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso.
- **Relevante.**- Relevante con relación al objetivo de la auditoría.

## Confiabilidad.-

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra a continuación:

**TABLA 16**  
**CONFIABILIDAD**

<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenida dentro de la entidad.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Producida por una estructura de control interno efectivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Producida por una estructura de control interno débil.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Para conocimiento directo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas. Ej.: Auditorías Internas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• De la alta dirección</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del personal del menor nivel.</li></ul>

**Elaborado por:** Jorge Markley

**Fuente:** Jorge Badillo A. Compendio de Clases Auditoría Financiera, 2009

## 4.6 TIPOS DE INFORME

La preparación y presentación del informe de auditoría, debe reunir las características fundamentales que ayuden a los usuarios su comprensión y promuevan la aplicación de las acciones correctivas.

A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia tales como:



- **Utilidad y Oportunidad.-** El Informe debe ser cuidadosamente elaborado de tal manera que el tipo de información que se desea comunicar pueda cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.
- **Objetividad y Perspectiva.-** Comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe de manera veraz, objetiva e imparcial y clara además de incluir suficiente información sobre el asunto principal, de manera que se entregue a los usuarios del informe una perspectiva apropiada.
- **Concisión.-** Los Informes que son completos y, a la vez concisos tienen mayor posibilidad de comprensión por parte de los funcionarios responsables de la entidad auditada.
- **Precisión y Razonabilidad.-** Es la necesidad de adoptar una posición equitativa y neutral al informar a los usuarios y lectores, que los informes expuestos son confiables.
- **Respaldo adecuado.-** Comentarios y conclusiones presentadas en los informes deben ser respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar lo informado, su precisión y razonabilidad.
- **Tono Constructivo.-** Es conseguir que las actividades de la organización se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto el informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones que el auditor ha plantado
- **Importancia del contenido.-** Los asuntos incluidos en todo informe serán de importancia para justificar su comunicación y para merecer la atención de aquellos a quienes son dirigidos.

- **Claridad.** El informe será presentado en forma simple y clara para que se comunique con efectividad.

Dependiendo del destino y propósito que se les quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación, los tipos de informes que existen son:

#### **4.6.1 INFORME GENERAL.**

Para una correcta elaboración y presentación, el informe general debe contener los siguientes puntos:

- **Responsable.-** Es la Área o unidad encargada de preparar el informe.
- **Introducción.-** En este punto se realiza una breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario la aplicación de la auditoría, mecanismos de coordinación, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su propósito.
- **Antecedentes.-** Es una exposición sobre los orígenes, cambios, sucesos de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría en la organización
- **Técnicas empleadas.-** Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.
- **Diagnóstico.-** Se realiza una definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.
- **Propuesta.-** Se realiza una presentación de las alternativas de acción las ventajas y desventajas que puedan presentarse y de resultados esperados.

- **Estrategia de implementación.**- Explicación de los pasos que se han previsto para alcanzar los resultados.
- **Seguimiento.**- Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para que se cumpla con los criterios propuestos.
- **Conclusiones y recomendaciones.**- Se menciona los logros obtenidos, los problemas que se detectaron en la organización y las soluciones que se pueden aplicar para el logro de las propuestas.
- **Apéndices o anexos.**- Son los gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis que sean elementos auxiliares y sirvan de soporte para la presentación de la auditoría.

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
INFORME GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTION  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**Ref.**

**CAPÍTULO I**

**INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

**Motivo del examen**

La Auditoría de Gestión se realizó a los departamentos de: Recursos Humanos, Cartera, proveedores e investigación, en cumplimiento al convenio firmado en (fecha que se firmo), y de conformidad con la ORDEN DE TRABAJO No xxxxx.

**Objetivos del examen**

Se indicarán los objetivos generales incluidos en la orden de trabajo, que estarán en relación directa con la naturaleza del examen y los específicos establecidos en la planificación del examen.

**Alcance del examen**

La Auditoría de Gestión a la empresa Comité Roque Iturralde Cía.Ltda.y a los procesos de Recursos Humanos, Cartera, proveedores e Investigación, por el período comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**Base Legal**

Indicar la normativa que rige a la empresa auditada.

**Estructura Orgánica**

Se señalará la estructura orgánica vigente de los procesos examinados, según corresponda, con el propósito de ubicar al lector en el campo de acción del examen.

**Objetivos de la entidad**

Se revelarán los que constan en el plan estratégico, a fin de divulgar los objetivos que la entidad pretende alcanzar a través de sus unidades, áreas o actividades

**CAPÍTULO II**

**RESULTADOS DEL EXAMEN**

En este capítulo se desarrollarán los comentarios sobre cada uno de los procesos examinados, bajo un título que identifique la naturaleza de los hallazgos y guarde concordancia con los asuntos tratados.

Los comentarios deben contener los cuatro atributos del hallazgo: condición, criterio, causa y efecto, los mismos debe ser redactados con claridad, y no se debe revelar los procedimientos de auditoría

**Atentamente,**

**Nombre y Apellido**

**JEFE DE EQUIPO**

**AUDITORES JMARK**

Elab por: E.A. 01/03/2011
Rev por: D.A. 06/03/2011

#### 4.6.2 INFORME EJECUTIVO.

Para una correcta elaboración y presentación, el informe ejecutivo debe contener los siguientes puntos:

- **Responsable.-** Es la Área o unidad encargada de preparar el informe.
- **Periodo de revisión:** Es el periodo en el que inicio y finalizo la auditoría.
- **Objetivos.-** Los propósitos que se pretende alcanzar con la auditoría.
- **Alcance.-** El nivel de profundidad con el que se estudio a la organización.
- **Metodología.-** Detalle y explicación de las técnicas y procedimientos alcanzados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con la auditoría.
- **Síntesis.-** Se realiza una relación entre los recursos que han sido asignados y los resultados y logros obtenidos.
- **Conclusiones.-** Se realiza un resumen de aspectos relevantes, acción que se han ejecutado y propuestas de actuación.
- **Recomendaciones.-** Se mencionan las soluciones que se pueden aplicar para el logro de las propuestas.

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
INFORME EJECUTIVO DE AUDITORÍA DE GESTION  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

Ref.

Quito, 20 de Junio del 2011

Ing.  
María Augusta Iturralde.  
GERENTE GENERAL KOMITÉ ROQUE ITURRALDE.

Presente.

Me permito remitir a Usted el Informe de Auditoría realizada al los procesos de Recursos Humanos y Proveedores de la empresa Comité Roque Iturralde cubriendo el periodo del 1 de Enero al 31 de diciembre del año 2010.

Responsable. Es la Área o unidad encargada de preparar el informe.

Objetivos.- Los propósitos que se pretende alcanzar con la auditoría.

Alcance.- El nivel de profundidad con el que se estudio a la organización.

Metodología.- Técnicas y procedimientos alcanzados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con la auditoría.

Síntesis.- Relación entre los recursos que han sido asignados y los resultados y logros obtenidos.

**CONCLUSIONES.** Se menciona los logros obtenidos, los problemas que se detectaron en la organización.

**RECOMENDACIONES.-**Se menciona las soluciones que se pueden aplicar para el logro de las propuestas.

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	06/03/2011

### **4.6.3. INFORME ASPECTOS RELEVANTES.**

Este documento considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si se llevo a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
- Si se presentaron observaciones notables.
- Si la auditoría esta en proceso, se reprogramo o se replanteo.
- Las horas hombre que realmente fueron utilizadas en el trabajo.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de los principales hallazgos encontrados.
- Las posibles efectos que se pueden generar de las observaciones presentadas

Se consideran relevantes las observaciones del informe cuando presentan las siguientes características:

- Inconsistencia en la cadena de valor de la organización.
- Inobservancia del marco normativo aplicable.
- Incumplimiento de las expectativas de los clientes y/o usuarios.
- Deficiencia en el servicio de los proveedores.
- Falta de información del desempeño de competidores.
- Pérdida de oportunidades de negocio.
- Baja rentabilidad y productividad.
- Existencia de una cultura organizacional débil.
- Necesidad de adecuar y/o actualizar los sistemas.
- Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
- Necesidad de re direccionar el enfoque estratégico.

Este informe puede presentarse acompañado de un ejemplar del informe general o ejecutivo con el objetivo de apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**Ref.**

Quito, 20 de Junio del 2011

Ing.

María Augusta Iturralde.

GERENTE GENERAL KOMITÉ ROQUE ITURRALDE.

Presente.

Me permito remitir a Usted el Informe de aspectos relevantes dirigidos a los procesos de Recursos Humanos y Cartera de la empresa Comité Roque Iturralde cubriendo el periodo del 1 de Enero al 31 de diciembre del año 2011. El informe refleja los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la empresa.

Deficiencias que se presentaron, después del análisis a la empresa.

REF.	DEFICIENCIAS.	SOLUCIÓN.

**CONCLUSIONES.** Se menciona los logros obtenidos, los problemas que se detectaron en la organización.

**RECOMENDACIONES.-**Se menciona las soluciones que se pueden aplicar para el logro de las propuestas.

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	06/03/2011



## 4.7 INDICADORES.

Es la representación cuantitativa y cualitativa de la información para valorar los resultados de la gestión de una organización.

Para que los indicadores sean eficaces y presenten información útil, deben cumplir las siguientes características:

- Ser relevante o útil en la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Verificable.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo/beneficio.
- Fácil de entender.
- Que de la facilidad de utilizarse con otros indicadores.
- Debe tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Debe tener precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

En el proceso de elaboración de indicadores, se debe contar con la colaboración del personas dentro de la organización, así también como la información necesaria, de esta manera los indicadores serán utilices y generaran importante información; de la misma manera existen aspectos que deben ser tomados en cuenta al momento de elaborar los indicadores, estos son:

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Se debe enfocar principalmente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Debe ser participativo, es decir que las personas que intervienen son tanto sujetos como modelos de evaluación, con el fin de mejorar la gestión organizacional en conjunto.
- Es recomendable designar a un responsable, el cual, de validar, verificar y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación

negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

#### **4.7.1 INDICADORES DE GESTIÓN.**

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, muestra aspectos del desempeño del área, componente que han sido examinadas, permitiendo evaluar la gestión que realiza la organización mediante la determinación de los niveles de las 5E's del proceso administrativo.

La medición desempeña una función muy importante ya que permite observar el cumplimiento de los objetivos de la organización, al comparar el estado actual de las variables con respecto a su situación en momentos previos y hacernos una idea del mismo en momentos futuros.

Existen varios tipos de indicadores de gestión que se puede utilizar durante la ejecución del trabajo, todo depende del área que se quiera examinar y de la información que se necesita, a continuación se detalla los más importantes:

**TABLA 17**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

1/4

PROCESO	DESCRIPCION	FÓRMULA
<b>POLÍTICAS</b>	Miden el grado en que las políticas de la organización regulan la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}</math></li> <li>• <math>\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}</math></li> </ul>
<b>MISIÓN</b>	Miden el grado de conocimiento de la misión del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Empleados que conocen la misión}}{\text{Total empleados}}</math></li> </ul>
<b>VISIÓN</b>	Miden el grado de conocimiento de la visión del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}</math></li> </ul>
<b>OBJETIVOS</b>	Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{objetivos definidos}}</math></li> </ul>
<b>METAS</b>	Manera en que se relacionan recursos y acciones con los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}</math></li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS</b>	Modo en que se marca la ruta para el empleo de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}</math></li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN</b>	Mide el número de canales que se han utilizado para el flujo de información en la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Canales utilizados}}{\text{Canales establecidos}}</math></li> </ul>
<b>MOTIVACIÓN</b>	Mide los números de incentivos aplicados a la persona.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}}</math></li> </ul>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Precisión con que determina el sistema de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Análisis de puesto}}{\text{Total personal}}</math></li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Movimientos de personal total}}{\text{personal}}</math></li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Personal reclutado}}{\text{personal contratado}}</math></li> </ul>
<b>DIVISIÓN Y DISTRIBUCION DE FUNCIONES</b>	Forma en que se delimita las áreas de influencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de tareas}}</math></li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Total tareas}}</math></li> </ul>
<b>CALIDAD</b>	Manera en que la organización propicia la atención en el logro de procesos, productos y servicios de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total sistemas}}</math></li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Sistemas enfocados en el cliente}}{\text{Total sistemas de calidad}}</math></li> </ul>

PROCESO	DESCRIPCION	FÓRMULA
CONTROL	Mide el número de normas y la calidad de controles de la empresa.	• $\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total controles.}}$
		• $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas.}}$
EFICIENCIA PRESUPUESTAL	Mide la eficacia con la que se ha elaborado el presupuesto y ha sido ejecutado	• $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$
PRODUCTIVIDAD	Mide el nivel de productividad que ha tenido la empresa en base a su recurso humano.	• $\frac{\text{Recursos Humanos}}{\text{Productos Obtenidos.}}$
IMPACTO	Mide el nivel de impacto que ha tenido una acción dentro de la empresa.	• $\frac{\text{Cobertura realizada}}{\text{Total}}$
PROCESOS	Mide la cantidad de procesos administrativos que son aplicados en la organización.	• $\frac{\text{Procesos administrativos}}{\text{Total procesos}}$
PROCESOS	Mide la cantidad de procesos de control que se han aplicado en la organización.	• $\frac{\text{Procesos de control}}{\text{Total procesos}}$
PROCESOS	Mide la cantidad de procesos estratégicos que están siendo aplicados en la organización.	• $\frac{\text{Procesos Estratégicos}}{\text{Total procesos.}}$
POLÍTICAS	Establece la cantidad de políticas que son aplicadas en la organización.	• $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas.}}$
POLÍTICAS	Mide la cantidad de políticas que han sido aplicadas en la empresa.	• $\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas.}}$
POLÍTICAS	Mide la cantidad de políticas sobre el número de procesos que son aplicados en la empresa.	• $\frac{\text{Total políticas}}{\text{Total procesos.}}$
PROCEDIMIENTOS.	Mide el número de procedimientos que han sido aplicados sobre los cuales se han definido.	• $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos.}}$
PROCEDIMIENTOS	Establece el porcentaje de procedimientos aplicados que han sido actualizados.	• $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos actualizados}}$
PROCEDIMIENTOS.	Establece el número de procedimientos que han sido actualizados sobre su total	• $\frac{\text{Procedimientos actualizados}}{\text{Total procedimientos.}}$
PROCEDIMIENTOS	Mide el número de procedimientos que han sido aplicados, respecto al número de aéreas que existen.	• $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Número de aéreas.}}$

PROCESO	DESCRIPCION	FÓRMULA
PROGRAMAS	Mide el número de acciones que han sido realizadas respecto a las programadas.	• <u>Acciones realizadas.</u> Acciones programadas.
PROGRAMAS	Mide el número de programas que han sido ejecutados en relación al presupuesto establecido.	• <u>Programas</u> Presupuesto.
PROGRAMAS.	Mide el costo que ha tenido la reprogramación con la relación de los programas que se han cambiado.	• <u>Costo de reprogramación</u> Recursos programados.
ENFOQUE.	Mide la cantidad de procesos que han sido ejecutados, sobre los procesos que han sido programados o planificados.	• <u>Procesos realizados</u> Procesos programados.
ENFOQUE	Establece la cantidad de funciones asignadas sobre la que han sido establecidas.	• <u>Funciones asignadas.</u> Funciones definidas.
ENFOQUE	Mide el porcentaje de funciones que han sido definidas dentro de la organización sobre las cuales han sido programadas.	• <u>Funciones definidas.</u> Procesos programados.
NIVELES.	Mide el nivel de acciones que ha realizado la directiva sobre el total de acciones realizadas.	• <u>Acciones realizadas en el nivel directivo</u> Total de acciones realizadas.
NIVELES.	Mide el nivel de acciones que han sido realizadas por el mando medio sobre el total de acciones realizadas.	• <u>Acciones realizadas por los mandos medios.</u> Total de acciones realizadas.
NIVELES	Mide el número de acciones que han sido realizadas por los mandos operativos sobre el total de acciones realizadas.	• <u>Acciones realizadas por el nivel operativo</u> Total de acciones realizadas.
HORIZONTES.	Establece el número de acciones que han sido realizadas sobre el número de acciones planeadas.	• <u>Acciones realizadas</u> Acciones planeadas.
HORIZONTES	Mide la cantidad de acciones que han sido realizadas a corto plazo sobre el total de acciones realizadas.	• <u>Acciones realizadas a corto plazo</u> Total de acciones realizadas.
HORIZONTES	Establece el porcentaje de acciones realizadas a mediano sobre el total de acciones realizadas.	• <u>Acciones realizadas a mediano plazo.</u> Total de acciones realizadas.
HORIZONTES.	Establece el porcentaje de acciones realizadas a largo plazo sobre el total de acciones realizadas.	• <u>Acciones realizadas a largo plazo.</u> Total acciones realizadas.

PROCESO	DESCRIPCION	FÓRMULA
<b>HORIZONTES.</b>	Mire los resultados que han sido obtenidos sobre los resultados que han sido planeados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Resultados obtenidos.}}{\text{Resultados planeados.}}</math></li> </ul>
<b>DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES.</b>	Establece el número de empleados que se encuentran dependiendo del número de áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Empleados.}}{\text{Numero de áreas.}}</math></li> </ul>
<b>DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES.</b>	Establece el número de funciones que han sido definidas sobre el total de áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Funciones definidas.}}{\text{Total áreas.}}</math></li> </ul>
<b>DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES.</b>	Mide la cantidad de tareas que han sido realizadas sobre el número de área que tiene la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Tareas realizadas.}}{\text{Total de áreas.}}</math></li> </ul>

Los indicadores contribuyen sustancialmente con la auditoría porque aportan criterios fundamentales para que las mediciones permitan hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencia y predecir cambios.

#### **4.8 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.**

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría.

La etapa de comunicación de resultados es la más importante, considerando que por sí misma no consiste sólo en transmitir información, sino en establecer una comprensión mutua entre las partes que interactúan (empresa-auditor). Durante una comunicación también intervienen filtros que pueden distorsionar los mensajes, es por esto que las partes deben asegurarse que NO existen problemas de comunicación y que el mensaje ha llegado en forma correcta.

Una vez evaluada la información proporcionada y tan pronto reúna los elementos suficientes que evidencien las presuntas deficiencias o irregularidades, el auditor jefe de equipo procederá a formular los hallazgos de auditoría. A base de ellos, emitirá los respectivos oficios de comunicación, teniendo en consideración lo siguiente:

- a) Reserva.
- b) Importancia.
- c) Hallazgos vinculados a la participación y competencia personal de su destinatario
- d) Recepción acreditada
- e) Plazo para la recepción de comentarios de la entidad.

## **Programa para Comunicar los Resultados obtenidos.**

La comunicación de resultados se realizará a base del borrador del informe y la Organización de una reunión en la que además participarán los principales funcionarios de la entidad auditada, para el efecto, es necesario disponer de los siguientes datos:

- Nombres y cargos de las personas que participarán.
- Lugar, fecha y hora en que se realizará.
- Estructura del borrador del informe de auditoría a utilizar como agenda de la reunión.
- Convocatoria formal al titular, a los funcionarios, ex - funcionarios y terceros relacionados con el informe.
- Nombres de los auditores que participarán en la reunión.
- Estrategia a seguir durante la comunicación, identificando las funciones que cumplirán los miembros del equipo que participen en ella.
- Documento que evidencie la realización de la reunión, haciendo constar a las personas que asistieron.

## **Productos de la Comunicación de Resultados**

Al concluir el trabajo de auditoría, ésta genera varios productos para diversos destinatarios:

- **Para Usuarios Directos**

Los usuarios directos de la auditoría, son los funcionarios encargados de la administración de la organización sujeta a examen y el producto generado es el informe de auditoría entregado formalmente al titular de la entidad y a otros funcionarios directamente vinculados.



- **Para Uso Interno**

La mayor parte de los productos de utilización interna son para soporte y utilización de la unidad de auditoría, los principales son:

- Expediente o expedientes consolidados de papeles de trabajo que integran la administración, planificación preliminar, planificación específica y ejecución del trabajo de la auditoría.
- Documentos para actualización del archivo permanente de papeles de trabajo.
- Expediente de papeles de trabajo de la supervisión técnica aplicada.
- Ejemplares del informe de auditoría para la unidad de auditoría, documentación y archivo de la empresa auditora.

CR 1/1

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**OBJETIVO.**

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>HORAS PLANIFICADAS</b>	<b>HORAS REALES</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>ELAB. POR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

Elab por: E.A.	01/03/2011
Rev por: D.A.	06/03/2011

### **CONFERENCIA DE INFORME DE AUDITORÍA**

Al concluir la auditoría se hace conocer a los funcionarios de alto nivel de la entidad auditada, la totalidad de los hallazgos de auditoría encontrados en el transcurso del trabajo, en forma oral y por escrito; este procedimiento esta a cargo del supervisor y el jefe de equipo.

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará un acta de conferencia final la que será firmada por todos los funcionarios asistentes. En caso que algún funcionario se negare a suscribir el acta, el Jefe de Equipo dejará constancia del motivo de esta situación.

Realizada la conferencia final, el auditor preparará el informe definitivo considerando los resultados obtenidos de las observaciones o justificaciones presentadas oportunamente por los funcionarios de la entidad con la finalidad de dejar constancia de las opiniones presentadas en la lectura del borrador del informe.

## MODELO DE CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL

### **“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA” CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL**

Oficio N. xxxx

Quito, 20 de Junio del 2011

Ing.

María Augusta Iturralde.

GERENTE GENERAL KOMITÉ ROQUE ITURRALDE.

Presente.

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión realizada a los procesos de Recursos Humanos, Cartera, de la empresa Comité Roque Iturralde, por el período comprendido entre el 01-01-2010 al 31-12-2010. Dicho acto se llevará a cabo en el auditorio de la empresa auditora Jmark ,ubicado en Quito norte N77 y Juan de León el día 20 de Mayo del 2011 a las 11h00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, y que en documento conste el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará.

Atentamente,

---

Ing. Jorge Markley Vergara  
**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

**MODELO GUÍA DE DISTRIBUCIÓN- CONVOCATORIA DE  
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

<b>“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA” GUÍA DE DISTRIBUCIÓN- CONVOCATORIA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS. DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011</b>				
No.	Nombres y apellidos	Cargo	Fecha	Firma
<b>1</b>	M A I	Gerente General	XX-XX-2011	
<b>2</b>	J D M	Gerente de Recursos Humanos	XX-XX-2011	
<b>3</b>	C T	Jefe de Proveedores	XX-XX-2011	
<b>4</b>	M A	Jefe de Cartera	XX-XX-2011	
<b>5</b>	R I	Supervisor de Investigación	XX-XX-2011	

**MODELO DE ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS, PROVEEDORES, CARTERA E INVESTIGACIÓN LA EMPRESA “KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”., PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010.**

En la ciudad de Quito, provincia de pichincha, a los 15 días del mes de abril del año 2011 , a las diecisiete horas , los suscritos , Ing., María, Gerente General, Ing., Danna Alfaro , supervisor e Ing. Jorge Markley , Jefe de Equipo, se reúnen en la oficina sala de la empresa “KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA” , con el objeto de dejar constancia de la comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, Cartera e Investigación de la empresa “KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA” por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010 , realizado mediante orden de trabajo OT-JM-2010-003 de fecha 1 de marzo del 2011.

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

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

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma.</b>
<b>M A I</b>	Gerente General	XXXXXXXXXXXXXXXX
<b>J D M</b>	Gerente de Recursos Humanos	
<b>C T</b>	Jefe de Proveedores	
<b>M A</b>	Jefe de Cartera	
<b>R I</b>	Supervisor de Investigación	

**KOMITÉ ROQUE ITURALDE”  
HOJAS DE HALLAZGO  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

HALLAZGO N° 1

CONDICION:

CRITERIO:

CAUSA:

EFECTO:

CONCLUSIÓN.

RECOMENDACIONES.

## 4.9 SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Los resultados de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que esto no solo permite corregir las fallas y superar obstáculos sino evitar su recurrencia. Además en este caso, se contribuye en un cambio estratégico para la empresa.

Por lo tanto el seguimiento, no se limita al monitoreo del cumplimiento de las recomendaciones, ya que aporta elementos para lograr el fortalecimiento de la empresa, pues posibilita verificar que las acciones se lleven a la práctica en las condiciones y tiempos establecidos.

Es importante definir prioridades y preparar un programa para guiar las acciones, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y las recomendaciones formuladas,

Se debe establecer mecanismos para mantener un adecuado control en la implementación de las recomendaciones y en la evaluación de resultados y logros alcanzados, y deben ser de dominio de todo el personal, los mecanismos de control deben precisar los siguientes elementos:

- La asignación de responsabilidades.
- Áreas de aplicación.
- Periodo de realización.
- Costo
- Apoyo necesarios.
- Resultados esperados.

En caso de retraso o alguna modificación que afecte el avance esperado, se tiene que determinar la forma de atender los siguientes aspectos:



- Desviaciones registradas.
- Causas y efectos
- Alternativas de solución.
- Calendario de aplicación,
- Costo.
- Resultados obtenidos.

En ciertos casos y si el director de la entidad lo considera prudente, se puede realizar auditorías de seguimiento.

### CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES.

No.	Recomendaciones	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	FIRMA	OBSERVACIONES
1	Gerente General														
2	Gerente General														
3	Gerente de Recursos Humanos														
4	Gerente de Recursos Humanos														
5	Gerente de Recursos Humanos														

## CAPÍTULO 5

**EJERCICIO PRÁCTICO: "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE: RECURSOS HUMANOS, CARTERA, PROVEEDORES E INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA LTDA."**

**AA.1.  
1/3**

### **5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.**

Señores:

Empresa "KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA."

Presente:

Un saludo afectuoso de parte de la Firma de Auditoría JMark Cía. Ltda., para nuestro equipo de profesionales es importante que usted, como entidad interesada en nuestros servicios, conozca lo que nuestra empresa ha realizado y planea llevar a cabo en un futuro.

Somos una empresa nacional confiable en las áreas de auditoría, asesoría legal, tributaria y consultoría, por la experiencia, trayectoria y diversidad de sus profesionales, altamente calificados, con un sólido conocimiento de la realidad nacional y dominio de las mejores prácticas y normas nacionales e internacionales que, con espíritu de equipo y un estricto código de conducta, presta un servicio integral y personalizado a los clientes.

Entendemos los complejos desafíos que afrontan las empresas, en el exigente mercado global. Nuestros servicios están diseñados para apoyar las empresas en sus procesos de creación de valor, mediante un trabajo en equipo, para lo cual es importante mencionar los siguientes aspectos:

## I. ANTECEDENTES DE LA FIRMA

Prestigiosas empresas del país, han confiado en la capacidad de JMark Cía. Ltda., obteniendo excelentes resultados, entre las que se encuentran:

SECTOR COMERCIAL	INSTITUCIONES FINANCIERAS	INMOBILIARIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tía</li> <li>• Pronaca</li> <li>• Dinadec.</li> <li>• El Rosado. S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco del Pacífico.</li> <li>• Banco Pichincha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constructora Alpa</li> <li>• Inmobiliaria Gentac.</li> </ul>

## II. PLANEACIÓN

Consiste en la realización de procesos analíticos, al obtener información útil que nos permita evaluar los riesgos en cada proceso u operación y en la elaboración de un plan de auditoría estructurado de manera eficiente, logrando así, una comprensión del negocio en el que se desenvuelve la empresa y sus procesos administrativos.

## III. AUDITORÍA DE GESTIÓN

Se hará un estudio especial a los procesos administrativos ejecutados por la empresa durante el año 2011, así como de procedimientos específicos de los Informes correspondientes preparados de acuerdo con las leyes del país.

Periódicamente se presentará a los líderes de la entidad, información sobre los procesos administrativos, la actuación y colaboración del personal, el

control interno, la documentación legal y estatutaria, los demás aspectos que se consideren importantes y relevantes.

Con esta oportunidad deseamos manifestar que será un grato honor trabajara largo plazo con **Komité Roque Iturralde Cía. Ltda** esperamos entrevistarnos con usted, sobre cualquiera de los términos incluidos en nuestra propuesta y apoyar a que **Komité Roque Iturralde Cía. Ltda.”** alcance sus objetivos nos ponemos a sus órdenes.

Cordialmente,

---

Ing. Jorge Markley Vergara  
**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**



AA.2.  
1/4

## CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, el día de hoy 25 de Julio del 2011, se realiza el convenio por una parte el la empresa **KOMITÉ ROQUE ITURRALDE**, representada por la Ing. Ma. Augusta Iturralde, en su calidad de Gerente General de la entidad; y, por otra parte, la compañía **JMark cía. Ltda.**, representada por el Ing. Jorge Markley, en su calidad de Gerente General y Representante Legal; a quienes en adelante “la Compañía” y “la Firma Auditora” respectivamente.

### CLÁUSULAS

**PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO.**- La Firma Auditora se obliga a realizar en favor de la Compañía, la auditoría de gestión para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, por lo que la **COMPAÑÍA** proporcionará a la **FIRMA AUDITORA** los instrumentos para el buen desempeño de sus actividades.

**SEGUNDA. FORMA.**- La Firma Auditora se compromete a realizar la auditoría de gestión de los procesos de proveedores y recursos humanos de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en el Ecuador e incluirá principalmente lo siguiente:

1. Planificación y ejecución de la auditoría para obtener una razonable seguridad de la ejecución de los procesos en términos de eficiencia, eficacia y economía.
2. Elaborar programas preliminares y específicos de Auditoría aplicados a los procesos de Recursos Humanos, Cartera, Proveedores e Investigación, para detallar los procedimientos a seguir en el examen a realizar
3. Evaluar la existencia, aplicación y cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, y controles



AA.2.  
2/4

4. Evaluar a través de Indicadores de Gestión los procesos administrativos de cada uno de los departamentos la empresa para identificar las desviaciones existentes y establecer las posibles recomendaciones.
5. Una evaluación del sistema de control interno implementada por la institución para la ejecución de los procesos.
6. Como una herramienta para la administración, emitir un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones

**TERCERA. DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.-** La **FIRMA AUDITORA** realizará sus actividades referentes a la auditoría en los horarios de 8am a 6pm en las instalaciones de **LA COMPAÑÍA**.

Los cargos de movilización que requiera la **FIRMA AUDITORA** para el cumplimiento de su trabajo de auditoría serán cubiertos en su totalidad por **LA COMPAÑÍA**.

**CUARTA. OBLIGACIONES DE LA COMPAÑÍA.-** La Compañía asume total responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información que entreguen al equipo de auditoría. Tal responsabilidad incluye el mantenimiento de registros contables y controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas contables.

El personal de la Compañía debe suministrar toda la información necesaria para el desarrollo del examen. Se efectuarán reuniones con funcionarios de la compañía para comunicar detalles relativos con la ejecución del trabajo.

**QUINTA. OBLIGACIONES ADICIONALES.-** La **FIRMA AUDITORA** se compromete a desempeñar las actividades de este contrato, las cuales realizará con esmero y eficacia. Asimismo, se obliga a no divulgar, por ningún motivo, el asunto o asuntos que se le confíen.



AA.2.  
3/4

El incumplimiento de lo establecido en el presente contrato será motivo de anulación del mismo y de la aplicación de las disposiciones legales correspondientes. La **FIRMA AUDITORA** es el único responsable de cualquier daño o perjuicio que se cause con motivo de las actividades contratadas y que sea consecuencia de la impericia, negligente o irresponsabilidad del mismo, por lo cual se libera de cualquier responsabilidad a **LA COMPAÑÍA**.

**SEXTA. HONORARIOS.-** La Compañía pagará a la Firma Auditora, por concepto de honorarios, la cantidad de cinco mil dólares (US\$ 5,000.00) más el Impuesto al Valor Agregado. La forma de pago se realizará de la siguiente manera: 60% previo al inicio de la Auditoría de Gestión y el 40% restante al finalizar, con la aplicación de retención de impuestos vigente para el periodo serán facturados por separado los gastos como: copias, faxes, impresión, otros, sin que excedan el 10% de los honorarios establecidos.

**SÉPTIMA. VIGENCIA.-** Las partes contratantes convienen en que la vigencia del contrato será del 1º de Marzo del 2012 al 31 de Septiembre del 2012.

**OCTAVA. RESCISIÓN.-** La **COMPAÑÍA** tendrá la facultad de verificar si los servicios, objeto de este contrato se están ejecutando por parte de **LA FIRMA AUDITORA** de acuerdo con las cláusulas pactadas; el incumplimiento de las actividades de la **FIRMA AUDITORA**, dará lugar a la anulación, que se comunicará por escrito y se ejecutará por la **COMPAÑÍA** dentro de los quince días siguientes, contados a partir de que tenga conocimiento del hecho.

**NOVENA.- FECHAS DE ENTREGA DE INFORMACION.**

La Firma auditora efectuará su trabajo de acuerdo con el siguiente calendario:

Planificación Preliminar	1 de Marzo 2012
Planificación Específica	15 de Abril, 2012
Ejecución	10 de Mayo, 2012





AA.2.  
4/4

Comunicación de Resultados

1 de Junio, 2012

Seguimiento y Monitoreo

1 de Julio, 2012 “Opción para verificar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas”

**DECIMA. TERMINACIÓN.-** La compañía tendrá la facultad de dar por terminado el presente contrato en todo: momento, y debe ser con quince días de anticipación y por escrito a LA FIRMA AUDITORA.

**DÉCIMA PRIMERA. EXCLUSIÓN.-** Ambas partes reconocen que el presente es un contrato civil por lo cual no le son aplicables leyes laborales de ningún tipo.

**DÉCIMA SEGUNDA. JURISDICCION.**

Este compromiso se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las leyes y normas ecuatorianas aplicables para la ejecución del trabajo de Auditoría, y se apoyará en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), con las que se medirá la calidad y desempeño de los procesos de **LA COMPAÑÍA.**

Para constancia y fe de conformidad, las partes suscriben este contrato por duplicado, en la ciudad de Quito el 1 de Marzo del 2012.

\_\_\_\_\_  
**GERENTE GENERAL**

**Komité Roque Iturralde**  
**Ing. Ma. Augusta Iturralde**

\_\_\_\_\_  
**GERENTE GENERAL**

**JMARK. Cía. Ltda.**  
**Ing. Jorge Markley**



JMARK CIA. LTDA.

AA.3.  
1/2

**ORDEN DE TRABAJO N° OT-JM-2012-001**

Quito, 8 de Marzo del 2012

Ingeniera

Elizabeth Andrade

Jefe de Equipo

Presente.-

De mi consideración:

De acuerdo el contrato realizado con la empresa KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA a través de su Gerente General, Ing. Ma. Augusta Iturralde para efectuar la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Cartera, Proveedores e investigación, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo inicie la Auditoría.

Objetivos de la auditoría a realizarse:

- Elaborar la Planificación preliminar para determinar los riesgos preliminares, la Planificación Específica y Comunicación de Resultados.
- Analizar la base legal y los procedimientos administrativos.
- Evaluar el control interno de las áreas de recursos humanos, proveedores, cartera e investigación con el fin de identificar la existencia de posibles anomalías que afectan la correcta ejecución de dichos procesos.



**AA.3.  
2/2**

- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, a través de la aplicación de indicadores de gestión, para medir la correcta utilización de los recursos.
- Elaborar papeles de trabajo que sirvan de respaldo como evidencia encontrada en el trabajo de Auditoría.
- Emitir el Informe de Auditoría, así como sus respectivos comentarios conclusiones y recomendaciones.

Contando con su colaboración, quedo a usted agradecido.

La conformación del Equipo de Trabajo está establecida de la siguiente manera: Ing. Elizabeth Andrade como Jefe de Equipo, la Ing. Susana Vergara como Auditor Senior y la Srta. Danna Alfaro como Auditor Junior.

La auditoría será realizada en las instalaciones de la empresa Comité Roque Iturralde; el resultado de la Auditoría será entregado el 1 de Junio del 2012, con el siguiente valor agregado:

- Planificaciones
- Borrador de Informe
- Memorándum de Antecedentes
- Oficio Resumen de Responsabilidades.
- Síntesis de borrador de informe.

**Atentamente,**

**Ing. Jorge Markley**  
**Gerente General**  
**JMark Cía. Ltda.**



**JMARK CIA. LTDA.**

**AA.4.  
1/2**

**ORDEN DE TRABAJO N° OT-JM-2012-001**

Quito, 8 de Marzo del 2012

Ingeniera

Susana Vergara

Auditor Senior

Presente.-

De mi consideración:

De acuerdo el contrato realizado con la empresa KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA. a través de su Gerente General, Ing. Ma. Augusta Iturralde para efectuar la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Cartera, Proveedores e investigación, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo inicie la Auditoría.

Objetivos de la auditoría a realizarse:

- Elaborar la Planificación preliminar para determinar los riesgos preliminares, la Planificación Específica y Comunicación de Resultados.
- Analizar la base legal y los procedimientos administrativos.
- Evaluar el control interno de las áreas de recursos humanos, proveedores, cartera e investigación con el fin de identificar la existencia de posibles anomalías que afectan la correcta ejecución de dichos procesos.



AA.4.  
2/2

- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, a través de la aplicación de indicadores de gestión, para medir la correcta utilización de los recursos.
- Elaborar papeles de trabajo que sirvan de respaldo como evidencia encontrada en el trabajo de Auditoría.
- Emitir el Informe de Auditoría, así como sus respectivos comentarios conclusiones y recomendaciones.

Contando con su colaboración, quedo a usted agradecido.

La conformación del Equipo de Trabajo está establecida de la siguiente manera: Ing. Elizabeth Andrade como Jefe de Equipo, la Ing. Susana Vergara como Auditor Senior y la Srta. Danna Alfaro como Auditor Junior.

La auditoría será realizada en las instalaciones de la empresa Comité Roque Iturralde; el resultado de la Auditoría será entregado el 1 de Junio del 2012, con el siguiente valor agregado:

- Planificaciones
- Borrador de Informe
- Memorándum de Antecedentes
- Oficio Resumen de Responsabilidades.
- Síntesis de borrador de informe.

**Atentamente,**

**Ing. Jorge Markley**

**Gerente General**

**JMark Cia. Ltda.**



**JMARK CIA. LTDA.**

**AA.5.  
1/2**

**ORDEN DE TRABAJO N° OT-JM-2012-001**

Quito, 8 de Marzo del 2012

Ingeniera

Danna Alfaro

Auditor Junior

Presente.-

De mi consideración:

De acuerdo el contrato realizado con la empresa KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA. a través de su Gerente General, Ing. Ma. Augusta Iturralde para efectuar la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Cartera, Proveedores e investigación, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo inicie la Auditoría.

Objetivos de la auditoría a realizarse:

- Elaborar la Planificación preliminar para determinar los riesgos preliminares, la Planificación Específica y Comunicación de Resultados.
- Analizar la base legal y los procedimientos administrativos.
- Evaluar el control interno de las áreas de recursos humanos, proveedores, cartera e investigación con el fin de identificar la existencia de posibles anomalías que afectan la correcta ejecución de dichos procesos.



**AA.5.  
2/2**

- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, a través de la aplicación de indicadores de gestión, para medir la correcta utilización de los recursos.
- Elaborar papeles de trabajo que sirvan de respaldo como evidencia encontrada en el trabajo de Auditoría.
- Emitir el Informe de Auditoría, así como sus respectivos comentarios conclusiones y recomendaciones.

Contando con su colaboración, quedo a usted agradecido.

La conformación del Equipo de Trabajo está establecida de la siguiente manera: Ing. Elizabeth Andrade como Jefe de Equipo, la Ing. Susana Vergara como Auditor Senior y la Srta. Danna Alfaro como Auditor Junior.

La auditoría será realizada en las instalaciones de la empresa Comité Roque Iturralde; el resultado de la Auditoría será entregado el 1 de Junio del 2012, con el siguiente valor agregado:

- Planificaciones
- Borrador de Informe
- Memorándum de Antecedentes
- Oficio Resumen de Responsabilidades.
- Síntesis de borrador de informe.

**Atentamente,**

**Ing. Jorge Markley**  
**Gerente General**  
**JMark Cia. Ltda.**



AA.6.  
1/2

## COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA.

### OFICIO PP 2011-08

Quito 10 de Marzo del 2012

Señor

Ing. Ma. Augusta Iturralde.

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE**

De mis consideraciones:

Por medio de la presente le informo a usted que de acuerdo con la orden de trabajo N° ot-jm-2011-010 del 8 de Marzo del 2012, la auditora JMark Cía. Ltda. Iniciará el examen de auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Cartera, Proveedores e Investigación por el periodo comprendido entre el 1 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre del año 2010.

Los objetivos generales de la acción de control son:

- Elaborar la Planificación preliminar para determinar los riesgos preliminares, la Planificación Específica y Comunicación de Resultados.
- Evaluar el control interno de las áreas de recursos humanos, proveedores, cartera e investigación con el fin de identificar la existencia de posibles anomalías que afectan la correcta ejecución de dichos procesos.





**AA.6.  
2/2**

- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, a través de la aplicación de indicadores de gestión, para medir la correcta utilización de los recursos.
  
- Emitir el Informe de Auditoría, así como sus respectivos comentarios conclusiones y recomendaciones.

Para esta acción el equipo de auditores estará conformado de la siguiente manera: Ing. Elizabeth Andrade, Jefe De AUDITORÍA, Susana Bergara Auditor Senior, Danna Alfaro, Auditor Junior.

Para la correcta ejecución de nuestro trabajo le solicitamos muy comedidamente su entera colaboración y la del personal con lo referente a los registros, documentación y otra información pertinente a los procesos a ser examinados.

Agradeciéndole de antemano por la atención prestada a este mi pedido.

Atentamente

Jorge Markley

**JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA  
JMARK CIA. LTDA.**



AA.7.  
1/1

## CONFIRMACIÓN INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA

Quito, 12 de Marzo del 2012

Ing.

Jorge Markley

GERENTE GENERAL de JMark Cía. Ltda.

Presente.

En respuesta al oficio referente a “Comunicación de inicio de Examen de Auditoría” enviado por ustedes, gustosamente le comunico que el personal de Komité ha recibido la comunicación del inicio de Auditoría a realizarse por su empresa, y estamos prestos a colaborar y facilitar en todo lo posible el eficiente cumplimiento de su trabajo, se entregará toda la documentación que en el momento sea requerida , así como brindaremos las facilidades necesarias de las nuestras instalaciones para el cumplimiento de la auditoría.


Atentamente,

Ing. Ma. Augusta Iturralde.

Gerente General.

Komité Roque Iturralde.

### 5.1.1 PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA.

 <b>“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA” PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011</b> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">PP. 1/4</div>						
<b>OBJETIVO.</b> Obtener un conocimiento sobre la Empresa auditada, a fin de conocer sus procesos, políticas, y principalmente obtener una visión general de su funcionamiento y recopilar la información necesaria para realizar el trabajo						
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	RESPONSABLE	FIRMA	OBSERVACIONES
1	Visitar la instalaciones de la empresa, analizar las observaciones encontradas en la ejecución de los procesos	PP1.1/1	12/03/2012	E.A		
2	Entrevistar al Gerente General y funcionarios involucrados.	PP2.1/11	13/03/2012	E.A		
3	Obtener la base legal de la empresa	PP3.1/2	13/03/2012	E.A.		
4	Solicitar organigramas: Estructural, Funcional Personal	PP4.1/3	14/03/2012	E.A.		
5	Solicitar la Planificación estratégica de la empresa	PP5.1/5	14/03/2012	E.A.		
6	Solicitar los indicadores de Gestión de la empresa.	PP6.1/2	15/03/2012	E.A.		No existen Indicadores de Gestión

	<b>Recursos Humanos</b>					
7	Obtener un reporte de evaluaciones realizadas al personal de Recursos Humanos.	PP7.1/2	15/03/2012	E.A.	La evaluación no es realizada de manera Integral.	
8	Solicitar el cronograma de capacitación realizado por la empresa.	PP8.1/2	15/03/2012	E.A.		
9	Solicitar un listado de personal con la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres y Apellidos</li> <li>• Cargo</li> <li>• Funciones del cargo</li> <li>• Perfil del cargo</li> <li>• Fecha de entrada</li> <li>• Fecha de salida</li> <li>• Tipo de contrato</li> </ul>	PP9.1/10	15/03/2012	E.A.		
10	Solicitar el flujograma del proceso de selección de personal de la empresa.	PP10.1/2	16/03/2012	E.A.		
11	Solicitar un listado de ingreso y egreso del personal en el año 2011	PP11.1/3	16/03/2012	E.A.		
12	Solicitar el programa de inducción que se aplica al personal que ingresa a la empresa.	PP12.1/2	16/03/2012	E.A.		
13	Solicitar contratos de trabajo de empleados contratados en el año 2011	PP13.1/1	16/03/2012	E.A.		
	<b>Proveedores.</b>					
14	Obtener un reporte de evaluaciones realizadas al personal del proceso proveedores.	PP14.1/2	16/03/2012	E.A.		La evaluación no es realizada de manera Integral.
15	Obtener un listado de los proveedores calificados por la empresa.	PP15.1/3	17/03/2012	E.A.		

16	Solicitar la planificación del proceso de compras.	PP16.1/2	17/03/2012	E.A.	
17	Solicitar un listado de órdenes de compra, realizadas en el año 2011.	PP17.1/4	17/03/2012	E.A.	
18	Solicitar un listado de las proformas enviadas por los proveedores y registradas en la base de datos de la empresa	PP18.1/2	17/03/2012	E.A.	
<b>Cartera</b>					
19	Obtener un reporte de evaluaciones realizadas al personal del proceso de cartera	PP19.1/2	17/03/2012	E.A.	La evaluación no es realizada de manera Integral.
20	Solicitar un reporte de los clientes con autorización de crédito.	PP20.1/2	18/03/2012	E.A.	
21	Obtener las pólizas de seguro para el cumplimiento del contrato.	PP21.1/3	18/03/2012	E.A.	
22	Solicitar reporte de cuentas por cobrar que mantiene la empresa en el año 2011.	PP22.1/1	18/03/2012	E:A	
23	Solicitar un reporte de todas las facturas entregadas en el año, que contengan:	PP23.1/6	19/03/2012	E.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fecha de emisión</li> <li>•Nombre Cliente</li> <li>•Ruc</li> <li>•Numero de Factura</li> <li>•Fecha de vencimiento</li> <li>• Fecha de pago</li> </ul>				
<b>Investigación.</b>					
24	Obtener un reporte de evaluaciones realizadas al personal del proceso de Investigación.	PP24.1/2	19/03/2012	E.A.	La evaluación no es realizada de manera Integral.

25	Solicitar reporte sobre fechas de entrega de informes de investigación.	PP25.1/1	19/03/2012	E.A.		
26	Obtener el cronograma de reuniones para análisis y aplicación de los informes de investigación.	PP26.1/2	20/03/2012	E.A.		
27	Elaborar Hojas de Hallazgos.	PP27.1/12	21/03/2012	E.A.		
28	Elaborar la matriz de riesgos preliminar con enfoque de Auditoría	PP28.1/2	21/03/2012	E.A.		
29	Elaborar reporte preliminar de auditoría.	PP29.1/7	22/03/2012	E.A.		
30	Elaborar los papeles de trabajo que se consideren convenientes.					

Elab por: E.A.	12/3/2012
Rev por: D.A.	12/3/2012



PP1. 1/1

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA NARRATIVA DE LA VISITA A LA EMPRESA  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**OBJETIVO:** Realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa para definir sus actividades principales, forma de trabajo y aspectos relevantes en los procesos estudiados.

El día 12 de Marzo del 2012, siendo las ocho y media de la mañana se realizó un recorrido por las instalaciones de la Empresa Comité Roque Iturralde se encontró que cuenta con infraestructura apropiada, cada una de las áreas , pueden realizar sus actividades de manera adecuada, los empleados para ejecutar los procesos correspondientes a Recursos Humanos, Proveedores , Cartera e Investigación cuentan con espacio y equipos suficiente, su trabajo se realiza en forma normal, existe predisposición por parte de la empresa para brindar las facilidades al personal en cuento al cumplimiento de sus tareas.

De la visita realizada a las instalaciones de la empresa, se determinó que cuenta con el recurso físico y humano necesario para el cumplimiento de sus actividades, se observó predisposición por parte de los empleados para cumplir sus obligaciones y la colaboración por parte de las autoridades, por lo tanto cumplen con los parámetros normales en un ambiente laboral satisfactorio.

Elab por: E.A.	12/03/2012
----------------	------------

Rev por: D.A.	12/03/2012
---------------	------------



PP2. 1/11

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**Nombre del entrevistado:** Ing. Ma. Augusta Iturralde.

**Cargo:** Gerente General.

**Lugar:** Oficina de Gerencia.

**Fecha:** 13-03-2012

**¿Qué servicio ofrece la empresa?**

La empresa ofrece el servicio de comunicación para el Mercado, comunicación para el desarrollo, producción y promoción cultural en un marco de responsabilidad social, siempre pensado en la satisfacción de nuestros clientes y plasmando el mensaje correctamente en el mercado.

**¿Se ha realizado una auditoría de gestión en la empresa anteriormente?**

No, esta es la primera vez que se realiza.

**¿Considera que la empresa ha alcanzado las metas y objetivos formulados?**

Estamos en camino, no es una tarea fácil, pero un objetivo primordial es la satisfacción de nuestros clientes, eso nos muestra no solo la calidad de nuestros servicios sino que poco a poco se están logrando ganar mercado, esa fue la consigna desde el principio ganar fuerza en el mercado mediante calidad y satisfacción.

**¿Cómo es el ambiente de trabajo dentro de la empresa?**

Muy bueno, nos preocupamos por crear un ambiente en el cual los empleados se sientan integrados, no tengan demasiada presión, a pesar de que en ciertos momentos es inevitable, pero lo importante es manejarla de una manera correcta, y se trata de hacer respetar el lugar de trabajo, no pasa más que de problemas normales de trabajo.





PP2. 2/11

**¿Es adecuada la difusión de la planificación estratégica en la empresa?**

Lamentablemente no, no se a podido difundir de la manera como quisiéramos la planificación estratégica de la empresa, los empleados saben que hacer y como hacerlo, pero no conocen visión de la empresa ni la imagen que queremos se proyecte en el futuro.

**¿Los empleados reciben una capacitación constante?**

Tenemos un calendario elaborado para las posibles capacitaciones, en este calendario están los temas más relevantes dependiendo del cargo que aplican, las capacitaciones son los días viernes de cada mes.

**¿El personal que ingresa a la empresa es informado sobre el historial, políticas y procedimientos?**

Si, se le comunica su trabajo, el mercado en que está la empresa y como debe ser su comportamiento.

**¿Cómo ve la situación de la empresa a futuro?**

La veo en un continuo crecimiento, si bien es cierto que pueden existir errores, estamos consientes de que se esta haciendo un gran esfuerzo por ver a la empresa convertirse en líder en el mercado.



PP2. 3/11

### **COMENTARIOS.**

- No se difunde la planificación estratégica de la empresa, lo cual afecta al comportamiento del personal y la relación con los clientes.

### **RECOMENDACIONES.**

#### **Al Gerente General.**

- Disponer a los Gerentes departamentales la difusión de la planificación estratégica de la empresa para que los empleados la conozcan, la apliquen y sigan sus objetivos



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP2. 4/11**

**Nombre del entrevistado:** José Durval Martínez

**Cargo:** Gerente de Recursos Humanos.

**Lugar:** Oficina de Gerencia.

**Fecha:** 13-03-2012

**¿Qué servicio ofrece la empresa?**

La empresa ofrece el servicio de comunicación, entre clientes y proveedores, es decir, el objetivo fundamental es crear un puente entre estos dos sectores para que haya una eficiente y oportuna comunicación de sus productos.

**¿Se ha realizado una auditoría de gestión en la empresa anteriormente?**

De lo que conozco esta sería la primera.

**¿Cómo es el ambiente de trabajo dentro de la empresa?**

Correcto, existen problemas como en todas las empresas, pero lo importante es que se ha aprendido a solucionarlos, eso es una mejora, y así continuamos hacia la excelencia.

**¿Usted conoce sobre la planificación estratégica de la empresa, misión, visión y objetivos?**

Los conozco de manera general, se lo que la empresa persigue, se lo que como proceso debemos ejecutar, pero aspectos como misión y visión no las conozco ya que no existe una difusión aquí en la empresa.

**¿El personal que ingresa a la empresa es informado sobre el historial de la empresa, políticas y procedimientos?**

Se les realiza una introducción rápida acerca de los orígenes de la empresa, sus objetivos, las metas que perseguimos y lo que buscamos son su trabajo.



PP2. 5/11

**¿Se realizan evaluaciones al personal de la empresa?**

Los empleados son evaluados, y verificamos que se cumplan todas las tareas que se les ha asignado.

**¿Cómo ve la situación de la empresa a futuro?**

Estamos creciendo, con la colaboración y compromiso de todos, estamos seguros que nos convertiremos en una de las mejores empresas del país.

**COMENTARIOS.**

- No se difunde la planificación estratégica de la empresa, lo cual afecta al comportamiento del personal y la relación con los clientes.

**RECOMENDACIONES.**

**Al Gerente General.**

- Disponer a los Gerentes departamentales la difusión de la planificación estratégica de la empresa para que los empleados la conozcan, la apliquen y sigan sus objetivos



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE RRHH  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP2. 6/11**

**Nombre del entrevistado:** Martha Cecilia Arellano Díaz

**Cargo:** Jefe de Cartera.

**Lugar:** Oficina de Gerencia.

**Fecha:** 13-03-2012

**¿Qué servicio ofrece la empresa?**

Prestamos el servicio de comunicación y publicidad, queremos que los clientes encuentren los productos que desean con una información clara y oportuna de los proveedores que los ofrecen.

**¿Se ha realizado una auditoría de gestión en la empresa anteriormente?**

No se ha realizado antes.

**¿Considera que la empresa ha alcanzado las metas y objetivos formulados?**

Considero que nos encaminamos de manera correcta, en el camino hemos encontrado errores, los estamos depurando, lo importante es que tenemos claro hacia donde queremos llegar.

**¿Cómo es el ambiente de trabajo dentro de la empresa?**

A mi manera de ver, es muy bueno, existe colaboración, compromiso e identificación, que son una buena mezcla para generar un buen ambiente de trabajo.

**¿Ustedes entregan créditos a sus clientes?**

Así es, tenemos clientes a los cuales se les entrega este beneficio, el mercado es muy competitivo, y es una manera de ganar clientes.

**¿Para este proceso se realiza un análisis previo de sus clientes?**



**PP2. 7/11**

Totalmente, los clientes deben cumplir algunas exigencias de la empresa, es importante realizar un análisis previo, para reducir al mínimo el riesgo en recuperación de cartera.

**¿Cómo ve la situación de la empresa a futuro?**

Estoy convencido que la empresa se convertirá en una de las mejores del país, pero estamos en un proceso de mejora constante.

### **COMENTARIO.**

- El proceso de cartera es realizado de acuerdo a los reglamentos, se analiza a sus clientes, cuenta con los recursos óptimos para el desempeño de su trabajo.



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
ENTREVISTA AL JEFE DE PROVEEDORES  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP2. 8/11**

**Nombre del entrevistado:** Carmen Tapia

**Cargo:** Jefe de Proveedores.

**Lugar:** Oficina de Gerencia.

**Fecha:** 13-03-2012

**¿Qué servicio ofrece la empresa?**

La empresa se encuentra en el mercado de la publicidad, y justamente su función es la de unir a clientes y proveedores, en un camino eficiente de integración, y justamente esa integración es realizada por la empresa, para que los clientes puedan conocer los productos que ofrecen los proveedores.

**¿Cómo es el ambiente de trabajo dentro de la empresa?**

Muy bueno, el trabajo en equipo es lo fundamental y todos los empleados tratan de colaborar para que avancemos y alcancemos los objetivos planteados.

**¿El personal realiza sus actividades apegado a lo que dictan los manuales y reglamentos?**

Así es, el personal conoce los manuales y reglamentos, y las actividades que realizan son apegadas a lo que dicta la normativa interna de la empresa.

**¿La empresa tiene una lista o base de datos de proveedores con los cuales se puede negociar?**

La empresa cuenta con una lista de proveedores, de esta manera tratamos de evitar el depender de uno solo, sino tener varias opciones con los cuales se pueden negociar.

**¿La empresa califica a sus proveedores?**

Así es, para ser considerados proveedores de la empresa, deben cumplir algunos requisitos



**PP2. 9/11**

que la empresa exige, después estos proveedores pasan a nuestra base de datos, para posteriormente poder negociar con ellos, y obtener las mejores beneficios para la empresa.

**¿Cómo ve la situación de la empresa a futuro?**

Creciendo, el mercado en que nos desenvolvemos es bastante competitivo, confío que en el futuro la empresa será un referente en el mercado de la publicidad.

**COMENTARIO.**

- El proceso de proveedores es realizado de acuerdo a los reglamentos, se califica a proveedores y se mantiene una base de datos, cuenta con los recursos óptimos para el desempeño de su trabajo y con el apoyo de otros procesos.





PP2. 10/11

"KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA"

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011

**Nombre del entrevistado:** Claudia Rebeca Hernández Vásconez.

**Cargo:** Supervisor de Investigación.

**Lugar:** Oficina de Gerencia.

**Fecha:** 13-03-2012

**¿Qué servicio ofrece la empresa?**

La empresa ofrece el servicio de publicidad y comunicación.

**¿Se ha realizado una auditoría de gestión en la empresa anteriormente?**

No, esta es la primera vez.

**¿Cómo es el ambiente de trabajo dentro de la empresa?**

Considero que es bueno, hay colaboración, compañerismo, e interés por el trabajo.

**¿Considera importante, que se ejecute correctamente, los procesos de investigación?**

Para el mercado en el que se desenvuelve la empresa, es fundamental este proceso, ya que de las investigaciones de mercado, nacen las estrategias que van a realizarse para realizar un correcto producto, analizar su factibilidad o su impacto.

**¿Se realizan reuniones para analizar los productos de las investigaciones?**

Si, una vez realizadas las investigaciones, estas, se respaldan con un informe y deben cumplirse reuniones en donde se evalúan los resultados, para cambiar la dirección del proyecto o mantenerlo, para eso, tenemos un cronograma de reuniones en donde se estipulan las fechas.



**PP2. 11/11**

**¿La empresa tiene fechas de entrega de informes de investigación?**

Así, es la empresa tiene un cronograma para la entrega de informes.

**¿Cómo ve la situación de la empresa a futuro?**

Muy buena, existe compromiso y apoyo entre todos los empleados, considero que tendremos un futuro muy exitoso.

**COMENTARIO.**

- El proceso de investigación es realizado de acuerdo al reglamento, se tiene un cronograma de entrega de informes y de reuniones de evaluación, cuenta con los recursos óptimos para el desempeño de su trabajo y con el apoyo de otros procesos.

Elab por: E.A.	13/03/2012
Rev por: D.A.	13/03/2012



**"KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA"**  
**NORMATIVIDAD INTERNA Y EXTERNA.**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP3. 1/ 2**

**NORMATIVIDAD DE LA EMPRESA.**

**BASE LEGAL.**

La empresa fue creada en la ciudad de Quito, el catorce de agosto de mil novecientos noventa y cinco, ante el Notario Quinto del Cantón Quito; se constituye la Compañía "Komité Roque Iturralde Cía. Ltda." que fue aprobada por el Señor Superintendente de Compañías mediante la resolución No.95.1.1.1.

Se dedica a la prestación de servicios en las ramas: Comunicación para el mercado, comunicación para el desarrollo, producción y promoción cultural, apoyan para el desarrollo de la comunicación entre cliente-empresa, desarrollo y respaldo de proyectos creativos.

**Base legal externa.**

Leyes y Códigos.

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley del Seguro Social.
- Ley Orgánica de Defensa al Consumidor
- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Código Tributario
- Reglamento de Venta y Retención

**Base Legal Interna**

- Reglamento de Recursos Humanos.
- Reglamento de Crédito.
- Reglamento de conducta y ética.
- Manual de Funciones.
- Manual de selección de personal.



**PP3. 2/ 2**

### **Organismos de control.**

- Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Defensoría del Pueblo
- Superintendencia de Compañías

Elab por: E.A.	13/03/2012
Rev por: D.A.	13/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2011  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

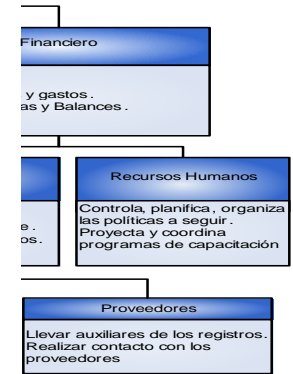
**PP4. 1/ 3**

Elab por: E.A.	14/03/2012
Rev por: D.A.	14/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL 2011**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP4. 2/ 3**



Elab por: E.A.	14/03/2012
Rev por: D.A.	14/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
ORGANIGRAMA PERSONAL 2011  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP4. 3/ 3**

Elab por: E.A.	14/03/2012
Rev por: D.A.	14/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP5. 1/5**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

**MISIÓN**

Buscamos aprovechar de manera útil y responsable frente a la sociedad, y de modo rentable para los distintos actores, los saberes, experiencias y destrezas de un equipo multidisciplinario, con un desarrollado sentido del pensamiento estratégico, particularmente enfocado al diseño e implementación de procesos de comunicación para el mercadeo, el desarrollo humano y la promoción de la cultura.

**VISIÓN**

Somos un equipo de elección para todos aquellos actores que buscan y aprecian alto nivel de pensamiento estratégico y creativo en la comunicación, procesos de ejecución realmente innovadores y un compromiso expreso en su comunicación con su responsabilidad social.

**OBJETIVOS**

- Alcanzar un rendimiento satisfactorio, en el cumplimiento de las expectativas del cliente, mostrando valor agregado a nuestros servicios y que vayan acorde a los avances tecnológicos en materia de publicidad.
- Cooperar al desarrollo del mercado de la publicidad a nivel nacional a través de la utilización de herramientas y mecanismos de última tecnología, promoviendo la importancia de sus resultados con el fin de buscar las mejores relaciones comerciales entre las empresas y sus potenciales clientes.
- Lograr un eficiente manejo de los recursos humanos, económicos, tecnológicos, y financieros con que cuenta la empresa, para ser más competitivos en el mercado.





**PP5. 2/5**

- Evaluar el desempeño de los empleados, en su accionar, resultados obtenidos y rapidez en la ejecución de procesos, a fin de obtener la información necesaria, para conocer en qué medida se están alcanzando los objetivos que tiene la empresa.
- Optimizar los recursos obtenidos por la empresa utilizándolos en proyectos de inversión e innovación, que haga posible su crecimiento por capital propio y se brinde un mejor servicio a nuestros clientes.

## **POLÍTICAS**

### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

- Sus empleados son el activo más valioso de la empresa.
- Cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- La participación a todos los niveles se basa en una comunicación transparente, tanto sobre asuntos específicos del negocio como acerca de las actividades de la Compañía en general.
- Medir el desempeño del personal en el cargo y de su potencial de desarrollo.
- Libertad de pensamiento, en lugar de mecanización.

### **CARTERA**

- Los contratos de los proyectos se revisarán totalmente previa la ejecución del proyecto.
- Se darán facilidades de pago a los clientes que tengan historial positivo con la empresa.
- Son considerados los Descuentos, Bonificaciones, y promociones a distintos clientes dependiendo del historial y forma de pago.

### **PROVEEDORES.**

- Evaluación de proveedores según precio y calidad.
- Adquisición de equipos y materiales de alta calidad.



- Realizar mínimo tres cotizaciones para evaluar y seleccionar la mejor en la adquisición de suministros.

### **INVESTIGACIÓN.**

- Las investigaciones de mercado se realizarán periódicamente.
- Los resultados son recogidos, se procesan los datos y se entrega un informe.
- La aplicación de las diferentes herramientas se resolverá después de una reunión y evaluación de los datos obtenidos.

### **ESTRATEGIAS**

#### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

- Cultura organizacional, liderazgo, valores éticos y trabajo en equipo.
- Progreso continuó mediante la formación y potenciar las competencias profesionales en todos los niveles de la organización.
- Capital humano y estructurar y sistematizar el conocimiento, a fin de que se traduzca en valor agregado. (todo aquello que logre diferenciar al servicio de los de la competencia).
- Planificación de las necesidades de capacitación del personal.
- Salarios y beneficios competitivos. Las normas relativas a horario laboral, salarios y horas extraordinarias cumplen con las respectivas leyes nacionales y son competitivas con las ofrecidas por empresas similares a la nuestra.

#### **CARTERA**

- Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de las campañas.
- Realizar un análisis estricto y a fondo del cliente.
- Descuentos, Bonificaciones, y promociones a distintos clientes.
- Alianzas estratégicas con empresas fuertes.



## PROVEEDORES

- Tecnología de punta para elevar el nivel de la publicidad y propagandas.
- Equipos y materiales manejados con estándares de calidad.
- Reuniones con los proveedores para negociar los puntos referentes a precio, tiempo de entrega, crédito, y calidad de materiales y suministros.

## INVESTIGACIÓN.

- Estudios constantes sobre el movimiento y necesidades del mercado de la Publicidad.
- Investigación sobre las técnicas más recientes en el Marketing y propaganda.
- Reuniones y evaluación de los resultados obtenidos para una posible aplicación.

## PRINCIPIOS

- **Calidad del servicio.** Ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas del cliente.
- **Trabajo en equipo.** Un equipo humano que trabaja de manera integral y solidaria para lograr el propósito de la empresa. Un buen trabajo es la suma de esfuerzos personales, empleados que laboran de manera organizada, conscientes de la importancia de su labor y su aporte en la atención al cliente.
- **Mejoramiento Continuo.** Evaluación constante de trabajo, para lograr el afianzamiento y mejora de las acciones con el fin de ser competitivos y productivos. Komité se compromete a orientar su gestión a la obtención de beneficios y resultados por y para los clientes mediante la mejora continua, aplicando metodologías que incentiven y fomenten la calidad y excelencia en la elaboración de publicidad.



**PP5. 5/5**

- **Servicio.** La organización y el personal se desviven por cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de los clientes de forma amable y efectiva.
- **Oportunidad.** Gestión en los tiempos que los clientes necesitan, sin retrasos injustificados. El personal de Komité cumple con sus funciones en el lugar y momento requerido, gracias al conocimiento y claridad en los procedimientos y normativas vigentes, fortaleciendo el sistema de atención para que la prestación de servicio sea ágil y efectiva.

## **VALORES**

- **Esfuerzo.** Para conseguir resultado de nuestras tareas.
- **Confianza.** Al interior del equipo, con nuestros clientes, con nuestros proveedores.
- **Entusiasmo.** Frente al futuro de la compañía. Frente a la tarea encomendada. Frente a nuestra capacidad de manejar el entorno.
- **Responsabilidad Ambiental.** La naturaleza no necesita de la especie humana, nosotros necesitamos de ella. Desde nuestro quehacer y a la hora de elegir y desarrollar nuestros proyectos, creemos en el cuidado del planeta.
- **Equidad.** La igualdad y valoración de cada uno para llegar al equilibrio es lo justo con todos nuestros relacionados corporativos.
- **Lealtad.** Con nuestras propias convicciones. Con quienes nos entregan su confianza.

Elab por: E.A.	14/03/2012
Rev por: D.A.	14/03/2012



PP6. 1/ 2

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES.  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Área:** Recursos Humanos.

**Responsable:** Gerente de Recursos Humanos.

Documento	Resultado análisis	Propuesta
No cuentan con un documento de aplicación.	Se solicitó un reporte sobre la aplicación de indicadores de gestión al Gerente de Recursos Humanos, pero no cuentan con un reporte, no aplican indicadores de gestión, ni para medir la productividad ni tampoco para evaluar al personal; esta herramienta no es utilizada ya que no tienen desarrollado un manual para esta aplicación; para medir la productividad solo verifican que los empleados cumplan con sus tareas acorde al tiempo designado.	Es necesario que la empresa evalúe a sus empleados aplicando indicadores de gestión, para verificar y sustentar la eficiencia de sus actividades acorde a lo planificado.

Observaciones. No aplican indicadores de gestión, evalúan la productividad y desempeño en base al cumplimiento de tareas solicitadas.



PP6. 2/ 2

## COMENTARIO

- No se aplica indicadores de gestión, la empresa no conoce el nivel de eficiencia de los empleados en la ejecución de los procesos y alcance de objetivos.

## RECOMENDACIÓN

### **Al Gerente General de Recursos Humanos.**

- Disponer a los Gerentes la elaboración de indicadores de gestión en la empresa, para medir el desempeño del personal medir su eficiencia y el cumplimiento de objetivos y metas.

Elab por: E.A.	15/03/2012
Rev por: D.A.	15/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP7. 1/ 2**

**Área:** Recursos Humanos

**Responsable:** Gerente de Recursos Humanos.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Evaluaciones realizadas al personal, cuyo objetivo es determinar el nivel de conocimientos que poseen los empleados.	Se solicitó un reporte al Gerente de Recursos Humanos, la empresa posee un cronograma para la realización de evaluaciones; pero, no todo el personal es sometido a evaluaciones, no se puede cumplir con el cronograma, principalmente porque se presentan conflictos con los horarios correspondientes a sus responsabilidades dentro de la empresa y la asistencia a la evaluación.  No se cumple con el objetivo de las evaluaciones.	Realizar evaluaciones a los empleados, para conocer su nivel de desempeño, sus conocimientos, y si están acordes al cargo que desempeñan.	No se cumple con el cronograma, evaluaciones parciales, desconocimiento del desempeño y cumplimiento eficiente de tareas.



PP7. 2/ 2

## COMENTARIO

- La evaluación no se realiza de manera integral, los empleados no acuden a las respectivas evaluaciones debido a que tienen dificultades por el cumplimiento de sus obligaciones en la empresa.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente de Recursos Humanos.

- Preparar y aplicar un cronograma de evaluaciones dirigido al personal, organizado y estructurado de manera que puedan cumplir con sus obligaciones y también ser parte del proceso de evaluación.

Elab por: E.A.	15/03/2012
Rev por: D.A.	15/03/2012





**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**PP8. 1/2**

**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

FECHA	CURSO	DESCRIPCIÓN	TIPO	HORARIOS.
<b>ENERO</b>	Servicio al cliente	Atención al cliente, servicio, manejo.	Seminario	Viernes (10:00-11:00)
<b>FEBRERO</b>	Imagen del personal.	Presentación, lenguaje.	Seminario	Viernes (10:00-10:30)
<b>MARZO</b>	Estrategia de Liderazgo	Iniciativas, pensamiento dentro de la organización.	Curso	Viernes (10:00-11:00)
<b>ABRIL</b>	Sistemas informáticos.	Antivirus, manejo de información.	Taller	Viernes (10:00-10:30)
<b>MAYO</b>	Análisis Financiero	Análisis de ingresos, egresos, gastos.	Curso	Viernes (10:00-11:00)
<b>JUNIO</b>	Ambiente laboral.	Comportamiento del personal, relación interna.	Seminario	Viernes (10:00-10:30)
<b>JULIO</b>	Marketing/mercadeo	Estrategias, manejo.	Seminario.	Viernes (10:00-11:00)
<b>AGOSTO</b>	Presupuestos	Conocimiento general.	Curso.	Viernes (10:00-11:00)
<b>SEPTIEMBRE</b>	Servicio al cliente	Atención al cliente, servicio, manejo.	Taller	Viernes (10:00-10:30)
<b>OCTUBRE</b>	Cheques y facturación.	Archivo, leyes generales.	Curso	Viernes (10:00-10:30)
<b>NOVIEMBRE</b>	Marketing/mercadeo	Estrategias, manejo.	Curso	Viernes (10:00-11:00)
<b>DICIEMBRE</b>	Análisis Financiero	Análisis de ingresos, egresos, gastos.	Curso.	Viernes (10:00-11:00)

σ **Observado**



**PP8. 2/ 2**

## **COMENTARIO**

- La empresa ha designado los días viernes en las mañanas la realización de las diferentes capacitaciones al personal. Las capacitaciones cubren los aspectos más relevantes acorde con las actividades de la empresa.

Elab por: E.A.	15/03/2012
Rev por: D.A.	15/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**LISTADO DEL PERSONAL QUE LABORA**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP9. 1/ 10**

DATOS EMPLEADO	CARGO	FUNCIONES	PERFIL DE CARGO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	TIPO DE CONTRATO
Iturralde Tapia David Ernesto	Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía.</li> <li>• Representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en materia de Economía, licenciado en Administración, Ingeniero Comercial o ciencias afines.</li> <li>• Experiencia mínima de 5 años en cargo gerencial.</li> </ul>	18/04/2009		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Montenegro Ayala Andrea Paulina	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento.</li> <li>• Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados.</li> <li>• Apoyo a las tareas administrativas en el departamento.</li> <li>• Elaborar Informes, artículos, exámenes, convocatorias, circulares, oficios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Bachiller</li> <li>• Experiencia en atención a clientes mínima de 2 años</li> </ul>	13-Mar-01	13-Mar-11	Contrato de Trabajo tiempo fijo
Iturralde Tapia María Augusta	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toman decisiones y las imparten a sus subordinados.</li> <li>• Asignar recursos tanto humanos como materiales.</li> <li>• Negociar de la organización.</li> <li>• Dar seguimiento interno y externo de informaciones que pueden ser útiles para su empresa.</li> <li>• Son planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización.</li> <li>• Crear planes formales y controlar la ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en materia de Economía, licenciado en Administración, Ingeniero Comercial o ciencias afines.</li> <li>• Experiencia mínima de 5 años en cargo gerencial.</li> </ul>	18/04/2009		Contrato de Trabajo tiempo fijo



DATOS EMPLEADO	CARGO	FUNCIONES	PERFIL DE CARGO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	TIPO DE CONTRATO
Barragán Barragán Javier Fernando	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del aprovisionamiento de suministros de oficina y materiales para mantenimiento de las instalaciones</li> <li>• Responsable de brindar soporte administrativo y técnico,</li> <li>• Coordina las actividades y reuniones inherentes a todo los asuntos que la Gerencia General</li> <li>• Atiende a los clientes internos y externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante últimos niveles o Egresado de Administración de Empresas o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.</li> </ul>	1-May-11		Contrato de Trabajo tiempo fijo
<b>COORDINADOR DE TRAFICO</b>						
García Carrasco Fabiola Patricia	Coordinador de Tráfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y elabora las órdenes de trabajo que se realizan en los diversos departamentos.</li> <li>• Supervisar el trabajo el trabajo en cada una de sus etapas, para que éste listo en las fechas indicadas. Cuidar de que no se pierda ningún material o artes terminados.</li> <li>• Entregar los trabajos al medio correspondiente en la fecha indicada y con las Especificaciones técnicas de cada medio.</li> <li>• Esta pendiente de las fechas de entrega de las diversas piezas que se hacen en los departamentos y de los trabajos que deben salir en el día indicado.</li> <li>• Decide con el Director Creativo y el de Arte las fechas de cada una de las etapas del trabajo.</li> <li>• Coordinación interna de los materiales entre departamentos.</li> <li>• Recepción y confeccionar las órdenes de trabajo.</li> <li>• Contacto con los proveedores de material gráfico.</li> <li>• Participar en reuniones con creativos, ejecutivos y producción gráfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Comunicación o Administración.</li> <li>• Adiestramiento en manejo de planillas electrónicas en PC y Macintosh.</li> <li>• Elaboración de presupuesto y costos, curso de supervisión.</li> <li>• Experiencia mínima 2 años en una agencia de tráfico.</li> </ul>	3-Jan-10		Contrato de Trabajo tiempo fijo



PP9. 3/ 10

DATOS EMPLEADO	CARGO	FUNCIONES	PERFIL DE CARGO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	TIPO DE CONTRATO
<b>PLANNER ESTRATEGICO</b>						
Goncalves Marie	Gerente Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar el equipo y promover una reunión de briefing con el equipo técnico.</li> <li>• Asigna el código del proyecto e informa a coordinación.</li> <li>• Informa detalles al equipo técnico para la elaboración de la propuesta técnica.</li> <li>• Elaboración de lineamientos de trabajo suficientes para vender el proyecto.</li> <li>• Elaboración propuesta económica para presentarla junto a la propuesta técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario Marketing, Publicidad.</li> <li>• Seminarios de publicidad (creatividad, medios, producción).</li> <li>• Cursos especiales sobre manejo de marcas.</li> <li>• Experiencia mínima 4 años en una agencia de publicidad.</li> </ul>	8-Mar-02		Servicios Profesionales
Álvarez Castro Mónica Del Consuelo	Asistente Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza reuniones, fechas y productos con gerencia estratégica, dirección creativa y el equipo que se requiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante de las carreras de Marketing, Publicidad o afines</li> <li>• Experiencia mínima 1 año en el cargo.</li> </ul>	15-Jan-11		Contrato de Trabajo tiempo fijo
<b>DISEÑO &amp; CREACIÓN DE MARCAS</b>						
Vaca de Guzmán María Gabriela	Gerente Creativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar la presentación de la campaña y asegurarse de la calidad de la misma.</li> <li>• Tiene que estar presente cuando se filma o desarrolla la campaña.</li> <li>• Servir de asesor a clientes en las áreas de comunicación y producción.</li> <li>• Contactar a los clientes, supervisar a los empleados, contactar proveedores controlar la calidad final de los trabajos y tiempo de entrega de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario Marketing, Publicidad.</li> <li>• Adiestramiento en computación, mercadeo, cine, ventas,</li> <li>• Seminarios de publicidad (creatividad, medios, producción).</li> <li>• Cursos especiales sobre manejo de marcas.</li> <li>• Experiencia mínima 2 años en una agencia de publicidad.</li> </ul>	6-Jan-10		Contrato de Trabajo tiempo fijo



PP9. 4/ 10

DATOS EMPLEADO	CARGO	FUNCIONES	PERFIL DE CARGO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	TIPO DE CONTRATO
<b>Creativos</b>						
Martínez Quiroz Juan Francisco	Creativo ( Arte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar material gráfico para las diversas necesidades de los clientes de la compañía.</li> <li>Dividir toma fotográfica.</li> <li>Supervisar y dirigir ilustraciones.</li> <li>Recomendar un tratamiento visual creativo y efectivo de la publicidad de las cuentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título Universitario en el área de diseño gráfico, publicitario o arte.</li> <li>Cursos especiales de computadoras, programas adobe ilustrato, freehand, page maker o quark exprés, fotografía,</li> <li>Cursos de diseño gráfico y dibujo, curso de fotomecánica y separación de colores, impresión, diagramación, supervisión; Experiencia Mínima 3 años.</li> </ul>	3-Jan-10		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Mena Cartagena William Andrés	Creativo ( Arte)			9-Dic-06		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Paredes Cadena Ana Lucía	Creativo (Gráfico)			20-Nov-10		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Paredes Corredores Andrea Victoria	Creativo (Gráfico)			21-Jan-11		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Hernández Vásconez Claudia Rebeca	Asistente Creativo (Gráfico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en elaborar el material final del trabajo creativo</li> <li>Apoyo elaboración de los bocetos que han sido aprobados por el cliente.</li> <li>Encargado fechas de entrega de materia les finales de las Campañas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiante de las carreras de Diseño Gráfico Organización de Eventos o afines</li> <li>Experiencia mínima 1 ano en el cargo.</li> </ul>	15-May-10		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Landázuri Andrango Edwin Stalin	Asistente Creativo (Gráfico)			8-Jun-09		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Andrade Crespo Celso Fernando	Asistente Creativo ( Arte)			2-Dec-07		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Vinueza Luque Miguel Oswaldo	Asistente Creativo ( Arte)			20-Jun-10	7-Oct-11	Contrato de Trabajo tiempo fijo
Valencia Canelos Félix Maximiliano	Creativo (Fotografía/Redacción)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de todos los textos e imágenes de cada campana.</li> <li>Supervisa diagramación y diseño de documentos orientados a los productos y servicios.</li> <li>Supervisa diseño y diagramación de textos para el material promocional y otros documentos orientados a los productos y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título Universitario en el área de diseño gráfico, publicitario o arte.</li> <li>Cursos especiales de computadoras, programas adobe ilustrato, freehand, page maker o quark exprés, fotografía,</li> <li>Cursos de diseño gráfico y dibujo, curso de fotomecánica y separación de colores, impresión, diagramación, supervisión; Experiencia Mínima 3 años.</li> </ul>	1-May-08		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Hernández Méndez Roberto Carlos				15-Apr-08	19-Nov-11	Contrato de Trabajo tiempo fijo



PP9. 5/ 10

DATOS EMPLEADO	CARGO	FUNCIONES	PERFIL DE CARGO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	TIPO DE CONTRATO
Cevallos Narváez Yasuni	Asistente Creativo (Fotografía/Redacción)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en el diseño y desarrollo de las Campañas publicitarias.</li> <li>• Apoyar en la diagramación y diseño de documentos orientados a los productos y servicios</li> <li>• Apoyo en el diseño y diagramación de textos para el material promocional y otros documentos orientados a los productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante de las carreras de Diseño Gráfico Organización de Eventos o afines</li> <li>• Experiencia mínima 1 año en el cargo.</li> </ul>	2-Dec-09		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Chato Morales Zulma Janeth				13/08/2010		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Iturralde Tapia Carolina	Creativo ( Artes finales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los artes finales (dibujo y armado).</li> <li>• Retocar fotografías, letras y corregir textos.</li> <li>• Mantener los estándares de calidad de la producción final.</li> <li>• Efectuar los ajustes indicados por el Director de Arte o el Director Creativo.</li> <li>• Sugerir técnicas para mejorar la calidad de los artes finales.</li> <li>• Realizar artes de calidad, según lo solicitado por el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Últimos Niveles, Egresado en diseño grafico</li> <li>• Curso de dibujo técnico y adiestramiento en computación, fotografía, diagramación, impresión, fotomecánica, separación de colores, diseño grafico.</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año de trabajo en departamento de arte.</li> </ul>	15/08/2006		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Ludeña Maruri Gabriel				4-Apr-06		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Olmedo Quiroga Mery Elizabeth	Asistente Creativo ( Artes finales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en los artes finales (dibujo y armado).</li> <li>• Apoyo en retocar fotografías, letras y corregir textos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante de la carrera de Diseño Gráfico Organización de Eventos o afines</li> <li>• Experiencia mínima 1 año en el cargo.</li> </ul>	18-Aug-06		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Samaniego Mena Mayra Jacqueline				20-Oct-11		Contrato de Trabajo tiempo fijo



PP9. 6/ 10

DATOS EMPLEADO	CARGO	FUNCIONES	PERFIL DE CARGO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	TIPO DE CONTRATO
<b>EJECUTIVOS</b>						
Lovato Revelo Nadya Valentina	Ejecutivo de Cuenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar todo proceso requerido para dar servicio al cliente.</li> <li>• Administrar todos los esfuerzos publicitarios para cada cliente.</li> <li>• Preparar presentaciones de campañas.</li> <li>• Resolver problemas que se le presenten.</li> <li>• Preparar status de reportes de los clientes.</li> <li>• Pedirles a los asistentes de cuenta status de reportes</li> <li>• Revisar periódicamente los "budgets controls".</li> <li>• Presentaciones de "Brand review".</li> <li>• Preparar presentaciones para los nuevos negocios.</li> <li>• Tener informado a la gerencia del "status" de diferentes cuentas.</li> <li>• Realizar análisis de la competencia y de la situación del mercado.</li> <li>• Almuerzos y cenas con clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario de Marketing y Publicidad.</li> <li>• Cursos de Capacitación en computadoras, redacción y estilo.</li> <li>• Experiencia mínima de cuatro años como ejecutiva de cuentas o funciones similares.</li> </ul>	13/2/2008		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Riera Izurieta Karen Cecilia				28-Aug-09	9-Sep-11	Contrato de Trabajo tiempo fijo
Cevallos Carrillo Álvaro				30/05/2007		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Segovia Michelena Santiago David				20-Oct-10		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Badillo Saraguro Edgar Daniel	Asistente de Cuenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a los trabajos solicitados por el cliente.</li> <li>• Desarrollar estrategias que sirvan de guía a todos los departamentos.</li> <li>• Presentar al cliente las recomendaciones de la agencia de publicidad.</li> <li>• Describir detalladamente los costos y planes; además de conocer los planes a corto y largo plazo del cliente.</li> <li>• Conocer el negocio de la cuenta que tiene a su cargo.</li> <li>• Enviar y dar seguimiento de estimados de producción y medios.</li> <li>• Controlar el tiempo y evaluar el trabajo.</li> <li>• Enviar y realizar "status reports" al cliente.</li> <li>• Asistir a reuniones solicitadas por el cliente o la agencia y redactar luego de estas los reportes.</li> <li>• Mantener al cliente informado sobre suplementos, especiales y actividades propias para su producto o servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante últimos niveles de Marketing y Publicidad.</li> <li>• Cursos de Capacitación en computadoras, redacción y estilo.</li> <li>• Experiencia mínima de cuatro años como ejecutiva de cuentas o funciones similares.</li> </ul>	8-Jan-08		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Lara Santana Andrés Eduardo				13/05/2007		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Villacrés Almeida Juan Diego				15-Jun-10		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Medina Villegas María Fernanda				11-Nov-09	20-May-11	Contrato de Trabajo tiempo fijo





**PP9. 7/ 10**

DATOS EMPLEADO	CARGO	FUNCIONES	PERFIL DE CARGO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	TIPO DE CONTRATO
<b>INVESTIGACIÓN</b>						
Claudia Rebeca Hernández Vásconez	Supervisor Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona a los demás departamentos la información pertinente para poder decidir, con criterio, la estrategia, la creatividad y el plan de medios óptimo para el cliente Comportamiento de los consumidores</li> <li>Conocimiento del producto, servicio, organización o idea y nivel de satisfacción que proporciona</li> <li>Valoración de la campaña realizada para el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título Universitario en Marketing o Publicidad.</li> <li>Experiencia mínima de 3 años en el cargo.</li> </ul>	14-Nov-10		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Flores Herrera Winy Tarquino	Asistente Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar informes sobre el estado de los trabajos realizados y en proceso.</li> <li>Elaborar cronograma de reuniones avance de informes de campana</li> <li>Elaborar cronograma de entrega de Informes de campana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egresado o últimos niveles de Marketing o publicidad.</li> <li>Experiencia mínima de 1años en el cargo.</li> </ul>	12-Dec-08	16-Jun-11	Contrato de Trabajo tiempo fijo
Morales Valencia Valeria Fernanda				13-Aug-08		Contrato de Trabajo tiempo fijo
<b>DIRECCIÓN DE MEDIOS</b>						
Estrella Cahueñas Jaime Patricio	Gerente de Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar con los diferentes medios.</li> <li>Hacer los volúmenes de discouts.</li> <li>Controlar la inversión por medios.</li> <li>Atender a los medios y supervisar el trabajo del día.</li> <li>Realizar periódicamente reuniones.</li> <li>Hacer planes y presentaciones anuales.</li> <li>Hacer presentaciones a clientes prospectos (nuevos negocios).</li> <li>Asistir a reuniones del comité gerencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título Universitario Comunicación</li> <li>Cursos de computadoras, gerencia y sistemas de medios.</li> <li>Experiencia mínima 5 años relacionada directamente relacionado con inversiones en medios.</li> </ul>	2-Feb-00		Contrato de Trabajo tiempo fijo



PP9. 8/ 10

DATOS EMPLEADO	CARGO	FUNCIONES	PERFIL DE CARGO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	TIPO DE CONTRATO
<b>PLANIFICACIÓN</b>						
García Valdés Omar	Asistente de Planificación Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar e interpretar análisis de medios.</li> <li>Analizar la competencia en términos de medios (tv, prensa, radio, revistas, etc.).</li> <li>Es responsable de la planificación y compra de medios para las cuentas asignadas,</li> <li>Manejo de las cuentas en medios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título Universitario o Egresado en Comunicación</li> <li>Cursos de computadoras, gerencia y sistemas de medios.</li> <li>Experiencia mínima 2 años relacionada directamente relacionado en medios.</li> </ul>	13-Sep-09		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Gómez Gómez Norma Isabel				11-Apr-10		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Alvear Escobar José Enrique				10-May-09		Contrato de Trabajo tiempo fijo
<b>FINANCIERO</b>						
Sandoval Peralta Carlos Hernán	Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo del área Contable</li> <li>Manejo de presupuesto: Compras, ventas e Inversiones.</li> <li>Análisis administrativos general</li> <li>Control de Libros Contables y</li> <li>Responsable de dinero de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título Universitario</li> <li>Cursos de computadoras, gerencia y sistemas de medios.</li> <li>Experiencia mínima 5 años.</li> </ul>	3-Jan-10		Contrato de Trabajo tiempo fijo
<b>CONTABILIDAD</b>						
Cabrera Shiguango Ruth Lucía	Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar arqueos de caja</li> <li>Realizar ajustes contables y balances</li> <li>Realizar Balances Financieros</li> <li>Revisar movimientos contables realizados por el Asistente Contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contador Público Autorizado</li> <li>Registro en el Colegio de Contadores Público de Pichincha</li> <li>Experiencia mínima de 2 años en sus funciones</li> </ul>	15/11/2005		Contrato de Trabajo tiempo fijo
Toscano Villegas Sofía Elina	Asistente Contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar movimientos contables</li> <li>Recibir cuadros de caja Llevar libro bancos</li> <li>Realizar conciliación bancaria</li> <li>Declaraciones de Impuestos</li> <li>Archivar documentación contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contador Público Autorizado</li> <li>Registro en el Colegio de Contadores Público de Pichincha</li> <li>Experiencia mínima de 2 años en sus funciones</li> </ul>	6-Jul-07		Contrato de Trabajo tiempo fijo



PP9. 9/ 10

Datos Empleado	Cargo	Funciones	Perfil de Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Salida	Tipo de Contrato
<b>RECURSOS HUMANOS</b>						
Martínez José Durval	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de las Relaciones Humanas,</li> <li>• Selección del personal análisis de cargos.</li> <li>• Mejora y dinamismo del clima Organizacional.</li> <li>• Evaluación del desempeño laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Psicólogo Industrial u Organizacional</li> <li>• Experiencia mínima 2 años con facilidad de palabra</li> </ul>	6-Sep-01		Servicios Profesionales
<b>CARTERA</b>						
Arellano Díaz Martha Cecilia	Jefe de Cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir a cabalidad los cronogramas de cobro y emisión de facturas y tener al día los estados de cuenta para vigilar la morosidad de los clientes beneficiados con la prestación del servicio.</li> <li>• Ejecutar las acciones establecidas para la recuperación de la cartera.</li> <li>• Rendir periódicamente a la Dirección Financiera y Contable los informes relacionados con su gestión.</li> <li>• Contribuir al cumplimiento de los índices y metas establecidas por la alta dirección.</li> <li>• Hacer backups de la información relacionada con su departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Contabilidad o Administrador de Empresas.</li> <li>• Conocimientos en finanzas, contabilidad, archivo, sistemas de información y servicio al cliente</li> <li>• Experiencia mínima 2 años en manejo de cartera.</li> </ul>	16-Jun-10		Contrato de Trabajo tiempo fijo
<b>PROVEEDORES</b>						
Tapia Sarango Carmen Eugenia	Jefe de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación de las compras.</li> <li>• Estudios de precios.</li> <li>• Selección de proveedores y transportadores.</li> <li>• Negociaciones con proveedores dentro de las políticas establecidas por la empresa, buscando el mejor proveedor y mejor precio.</li> <li>• Contacto permanente con proveedores, distribuidores, fabricantes, transportadores y otros que consideren necesarios.</li> <li>• Verificaron del cumplimiento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Contabilidad o Administrador de Empresas.</li> <li>• Conocimientos en finanzas, contabilidad, archivo, sistemas de información y servicio al cliente</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años en cargo</li> </ul>	2-Jan-98		Contrato de Trabajo tiempo fijo



**PP9. 10/ 10**

## COMENTARIO

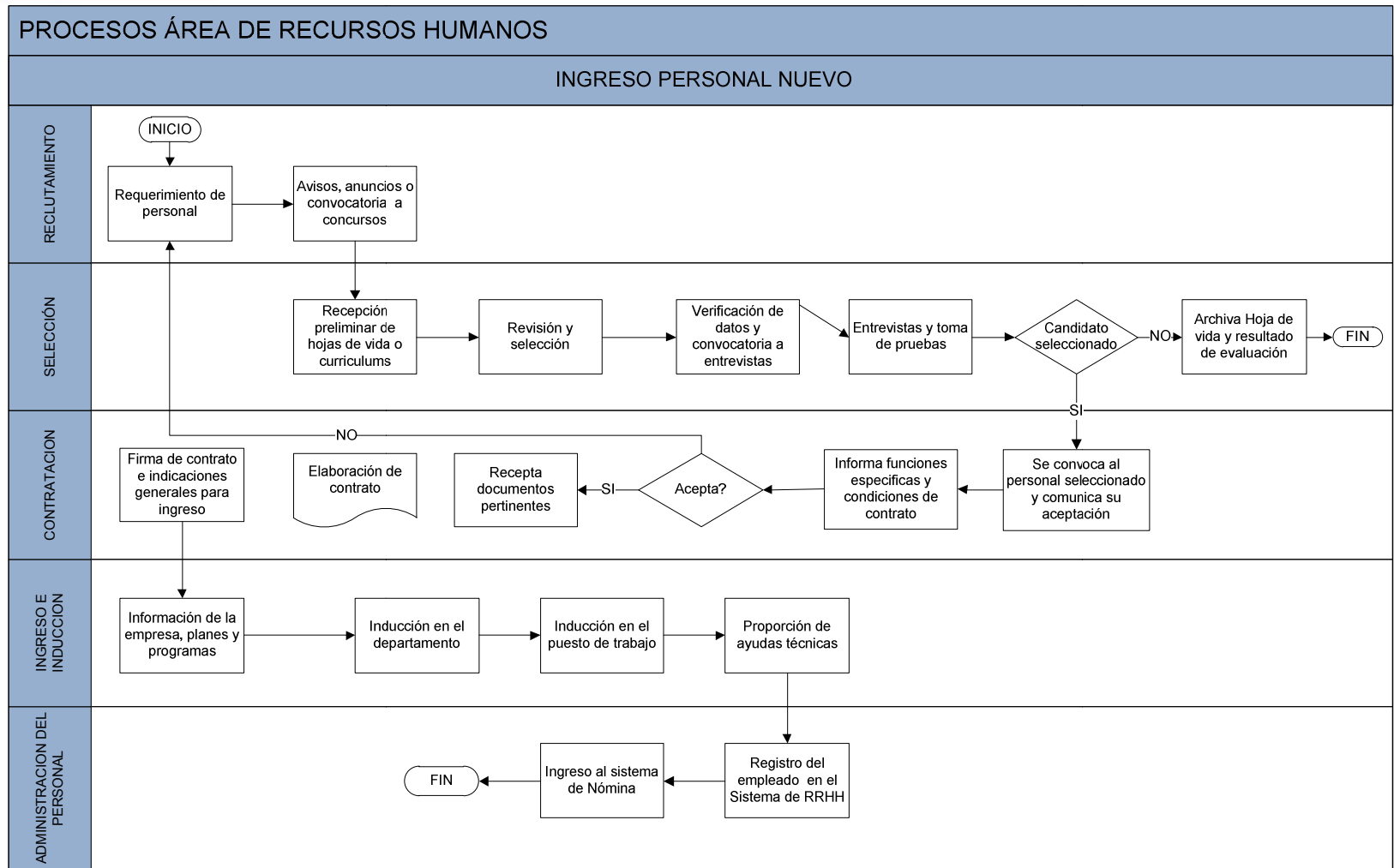
- La empresa cuenta con un listado actualizado de empleados.

Elab por: E.A.	15/03/2012
Rev por: D.A.	15/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP10. 1/2**





PP10. 2/2

## COMENTARIO

- El proceso de selección de personal esta establecido de manera satisfactoria, es claro, y contiene los principales componentes para su ejecución.

Elab por: E.A.	16/03/2012
Rev por: D.A.	16/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**INGRESO DEL PERSONAL.**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP11. 1/2**

<b>DATOS EMPLEADO</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>CARGO</b>	<b>AREA</b>	<b>TIPO DE CONTRATO</b>
Barragán Barragán Javier Fernando	1-May-11	Asistente Gerencia	Gerencia General	Contrato de Trabajo tiempo fijo
Álvarez Castro Mónica Del Consuelo	15-Jan-11	Asistente Estratégica	Planner Estrategico	Contrato de Trabajo tiempo fijo
Paredes Corredores Andrea Victoria	21-Jan-11	Creativo (Gráfico)	Diseño & Creación de Marcas	Contrato de Trabajo tiempo fijo
Andrade Crespo Celso Fernando	2-Dec-11	Asistente Creativo ( Arte)	Diseño & Creación de Marcas	Contrato de Trabajo tiempo fijo
Valencia Canelos Felix Maximiliano	1-May-11	Creativo (Fotografía/Redacción)	Diseño & Creación de Marcas	Contrato de Trabajo tiempo fijo
Samaniego Mena Mayra Jacqueline	20-Oct-11	Asistente Creativo ( Artes finales)	Diseño & Creación de Marcas	Contrato de Trabajo tiempo fijo
Gómez Gómez Norma Isabel	11-Apr-11	Asistente de Planificación Medios	Dirección de Medios	Contrato de Trabajo tiempo fijo



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
EGRESO DE PERSONAL  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP11. 2/2**

<b>DATOS EMPLEADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>FECHA DE SALIDA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Montenegro Ayala Andrea Paulina	Secretaria	Presidencia	13-Mar-01	13-Mar-11	Renuncia voluntaria
Vinueza Luque Miguel Oswaldo	Asistente Creativo ( Arte)	Diseño & Creación de Marcas	20-Jun-10	7-Oct-11	Renuncia voluntaria
Hernández Méndez Roberto Carlos	Creativo (Fotografía/Redacción)	Diseño & Creación de Marcas	15-Apr-08	19-Nov-11	Despido Intempestivo
Riera Izurieta Karen Cecilia	Ejecutivo de Cuenta	Diseño & Creación de Marcas	28-Aug-09	9-Sep-11	Renuncia voluntaria
Medina Villegas María Fernanda	Asistente de Cuenta	Diseño & Creación de Marcas	11-Nov-09	20-May-11	Renuncia voluntaria
Flores Herrera Winy Tarquino	Asistente Investigación	Investigación	12-Dec-08	16-Jun-11	Renuncia voluntaria

**COMENTARIO.**

- La empresa mantiene un registro completo de ingresos y salidas del personal en el año 2011.

Elab por: E.A. 16/03/2012

Rev por: D.A. 16/03/2012





**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
INDUCCIÓN PERSONAL NUEVO**

**PP12. 1/2**

**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN NUEVO PERSONAL 2011**

<b>PRIMER DIA:</b>	<b>TEMAS INICIALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>HORARIO</b>	<b>DURACIÓN</b>
<b>DIA UNO</b>				
Iturralde Tapia María Augusta	Bienvenida		8h00 a 8h30	0:30:00
Martínez José Durval	Plan Estratégico	Introducción a la Identidad Institucional- Visión, Misión. Funcionamiento de la Estructura Orgánica.	8h30a9h30	1:00:00
García Carrasco Fabiola Patricia	Procesos			
	Coordinación de Tráfico	Explicación del proceso	9h30 a10h30	1:00:00
	<b>Break</b>		10h30 a10h45	0:15:00
Goncalves Marie	Procesos			
	Planner Estrategia	Explicación del proceso	10h45 a 11h45	1:00:00
Vaca de Guzmán María Gabriela	Procesos de Diseño & Creación de Marcas	Explicación del proceso	11h45 a12h45	1:00:00
Martínez Quiroz Juan Francisco	Publicidad	Importancia	12h45 a13h15	0:30:00
	<b>Almuerzo</b>		13h15a14h15	1:00:00
Claudia Rebeca Hernández Vásconez	Procesos			
	Investigación	Explicación del proceso	14h15 a 15h15	1:00:00
Estrella Cahueñas Jaime Patricio	Procesos			
	Dirección de Medios	Explicación del proceso	15h15 a 16h15	1:00:00
<b>DIA DOS</b>				
Sandoval Peralta Carlos Hernán	Procesos			
	Financiero	Explicación del proceso	8h00 a 9h00	1:00:00
Martínez José Durval	Procesos			
	Recursos Humanos	Explicación del proceso	9h00 a 10h00	1:00:00
	<b>Break</b>		10h00 a 10h15	0:15:00
Martínez José Durval	Políticas de Gestión del Talento Humano	Deberes, derechos, prohibiciones	10h15 a 11h15	1:00:00
Martínez José Durval	Servicios Generales RR HH		12h15 a 13h15	1:00:00
	<b>Almuerzo</b>		13h15a14h15	1:00:00
Montenegro Ayala Andrea Paulina	Evaluación		14h15 a 14h45	0:30:00



**PP12. 2/2**

**COMENTARIO.**

- La empresa cuenta con el programa de inducción para el personal nuevo que ingresa a la empresa.

Elab por: E.A.	16/03/2012
----------------	------------

Rev por: D.A.	16/03/2012
---------------	------------



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CONTRATO DE TRABAJOS LEGALIZADOS  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP13. 1/ 1**

<b>DATOS EMPLEADO</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>CARGO</b>	<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>CONTRATO LEGALIZADO</b>
Barragán Barragán Javier Fernando	1-May-11	Asistente Gerencia	Contrato de Trabajo tiempo fijo	Legalizado
Álvarez Castro Mónica Del Consuelo	15-Jan-11	Asistente Estratégica	Contrato de Trabajo tiempo fijo	Legalizado
Paredes Corredores Andrea Victoria	21-Jan-11	Creativo (Gráfico)	Contrato de Trabajo tiempo fijo	Legalizado
Andrade Crespo Celso Fernando	2-Dec-11	Asistente Creativo ( Arte)	Contrato de Trabajo tiempo fijo	Legalizado
Valencia Canelos Felix Maximiliano	1-May-11	Creativo (Fotografía/Redacción)	Contrato de Trabajo tiempo fijo	Legalizado
Samaniego Mena Mayra Jacqueline	20-Oct-11	Asistente Creativo ( Artes finales)	Contrato de Trabajo tiempo fijo	Legalizado
Gómez Gómez Norma Isabel	11-Apr-11	Asistente de Planificación Medios	Contrato de Trabajo tiempo fijo	Legalizado

**COMENTARIO:**

- Los empleados que han sido contratados en el año 2011 se encuentran bajo contrato y los mismos han sido legalizados.

Elab por: E.A.      16/03/2012

Rev por: D.A.      16/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP14. 1/ 2**

**AREA:  
Proveedores**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Evaluaciones realizadas al personal, cuyo objetivo es determinar el nivel de conocimientos que poseen los empleados.	Se solicitó un reporte al Gerente de Proveedores, la empresa posee un cronograma para la realización de evaluaciones; pero, no todo el personal es sometido a evaluaciones, no se puede cumplir con el cronograma, principalmente porque se presentan conflictos con los horarios correspondientes a sus responsabilidades dentro de la empresa y la asistencia a la evaluación. No se cumple con el objetivo de las evaluaciones.	Realizar evaluaciones a los empleados, para conocer su nivel de desempeño, sus conocimientos, y si están acordes al cargo que desempeñan.	No se cumple con el cronograma, evaluaciones parciales, existe desconocimiento del desempeño y cumplimiento eficiente de tareas.

### **COMENTARIO**

- La evaluación no se realiza de manera integral, los empleados no acuden a las respectivas evaluaciones debido a que tienen dificultades por el cumplimiento de sus obligaciones en la empresa.



PP14. 2/ 2

## RECOMENDACIÓN

### **Al Gerente de Recursos Humanos.**

Preparar y aplicar un cronograma de evaluaciones dirigido al personal, organizado y estructurado de manera que puedan cumplir con sus obligaciones y también ser parte del proceso de evaluación.

Elab por: E.A.	16/03/2012
----------------	------------

Rev por: D.A.	16/03/2012
---------------	------------



PP15. 1/3

“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”

LISTA DE PROVEEDORES APROBADOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011

PROVEEDORES	TOTAL	PORCENTAJE
Finale	407,026.83	58.78%
Norlop Thompson Asociados	106,202.07	15.33%
Marco Antonio Proaño Bustamante	20,000.00	2.89%
Multivisión Cía. Ltda.	17,270.10	2.49%
Publi Point C.A.	15,886.66	2.29%
Ediecuatorial C.A.	13,914.96	2.01%
Servicios Ecuatorianos Ática S.A	12,381.37	1.79%
Jaramillo Pazmiño Germania Patricia	8,173.56	1.18%
Cobos Sánchez Wilmer Washington	7,014.10	1.01%
Digicorp S.A.	6,663.84	0.96%
Dbrag Contadores S. A.	4,630.00	0.67%
Gabriela Patricia Jaramillo Jaramillo	4,500.00	0.65%
Jaime Vinicio Moran Herrera	4,400.00	0.64%
Juan Fernando Samaniego Froment	4,017.87	0.58%
Cabrera Ponce Jaime Ernesto	4,000.00	0.58%
Rumbos Agencia De Viajes Cía. Ltda.	3,814.17	0.55%
Audio Corp Cía. Ltda.	3,760.00	0.54%
Galarza Sierra Edwin Oswaldo	3,644.74	0.53%
Mario Antonio Ruiz García	3,196.00	0.46%
Dionisio Sánchez Rocha	3,175.00	0.46%
Valencia Canelos Eva Catalina	2,860.28	0.41%
Mayo Publicidad Ecuador S.A.	2,260.00	0.33%
Sebastián Muñoz Proaño	2,200.00	0.32%
Johanna Alexandra Jaramillo Zamudio	2,091.85	0.30%
Mazón Salazar Orlando Vinicio	2,000.00	0.29%
Martínez Quiroz Juan Francisco	1,969.62	0.28%
Jenny Silva Tapia Comunicaciones Cía. Ltda.	1,875.00	0.27%
Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	1,856.25	0.27%
Rueda Carrillo Pedro Sebastián	1,851.08	0.27%
Dimediciones S.A	1,742.50	0.25%
Web Systems Sistemas Interactivos Cía. Ltda.	1,740.00	0.25%
Ipsaecua S.A.	1,680.00	0.24%
Patricio Pacheco Vásquez	1,663.33	0.24%
Irribarra Miranda Eduardo José	1,339.29	0.19%
Obando Bastidas Freddy Alberto	1,250.00	0.18%



PP15. 2/ 3

PROVEEDORES	TOTAL	PORCENTAJE
Coronel Carrera Janeth Elena De Lourdes	1,182.50	0.17%
Seguros Colonial S.A.	1,167.82	0.17%
Racimes Sonia	1,056.00	0.15%
Promos Latinoamérica Ecuador S. A.	1,008.55	0.15%
Quito Lindo S.A.	886.23	0.13%
Fundación Filarmónica Casa De La Música	700.00	0.10%
Borealis Cía. Ltda.	660.00	0.10%
Frank Israel Sánchez Madrigal	532.64	0.08%
Manuel Andrés Mauricio Mino Ortiz	485.10	0.07%
H.O.V. Hotelera Quito S.A.	438.20	0.06%
Promostock S.A.	405.60	0.06%
Oresa S.A.	375.00	0.05%
Servicios De Trade Marketing	367.04	0.05%
Alegría Verdesoto	328.00	0.05%
Camaleón	305.00	0.04%
Nora Alexandra Álvarez Gordon	303.00	0.04%
Diego Orlando López Naranjo	179.45	0.03%
Hominem Editores Cía. Ltda.	153.00	0.02%
Fondo De Las Naciones Unidas Para La Infancia Unicef	35.51	0.01%
<b>TOTAL</b>	<b>692,619.11</b>	<b>100%</b>



**PP15. 3/ 3**

### **COMENTARIO.**

- No cuenta con una base de datos selectiva de proveedores, ya que el principal obtiene el 58.78% de sus relaciones comerciales, en el caso de que existan dificultades con un grupo minoritario de proveedores la empresa tendrá dificultades para sustituirlo y generar el servicio a tiempo para sus clientes.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Proveedores.**

- Preparar una base de datos de proveedores en el que se muestre diferentes opciones a la empresa que generen el mismo valor y no se perjudique a la calidad del servicio, para evitar depender de un solo proveedor.

Elab por: E.A.	17/03/2012
----------------	------------

Rev por: D.A.	17/03/2012
---------------	------------





**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP16. 1/ 2**

ÁREA:  
Proveedores.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Planificación del proceso de compras.	La planificación de las compras no se realiza correctamente, se observó que en la oficina en donde trabajan se encontró pancartas, afiches, en cantidades considerables que no estaban siendo utilizados y que no tenían un destino determinado o un proyecto asignado, realizando una compra improductiva, generando además un gasto innecesario para la empresa y desperdicio de material.	Realizar una planificación de las compras que deben ejecutarse en base a la cantidad de proyectos que se tengan aprobados, para evitar el desperdicio de recursos.	Determinar los tiempos de adquisición para abastecer a la empresa de los diferentes suministros, evitando así, desperdicio de recursos y gastos innecesarios.



PP16. 2/ 2

## COMENTARIO

- La planificación en las compras realizadas y manejo de proveedores no es adecuada, ya que se realizan compras excesivas, se desperdicia suministros y se incurre en gastos innecesarios.

## RECOMENDACIÓN

### Al Jefe de Proveedores

- Realizar una planificación de compras que deben ejecutarse en base periodo de trabajo y a la cantidad de proyectos que se tengan aprobados, y no se produzcan gastos innecesarios que generen exceso de suministros.

Elab por: E.A.	17/03/2012
Rev por: D.A.	17/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**ORDENES DE COMPRAS**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP17. 1/ 4**

ORDEN DE COMPRA	DETALLE	CENTRO DE COSTO	SOLICITUD DE AREA	RESPONSIBLE
1234	Camisetas y gorras Campana Quito Lee.	FS-QL	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1280	Impresión de Identificadores Campana Imagen Urbano.	IB	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1345	Impresión de invitaciones Evento Unión Europea.	UE	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1368	Impresión Material Capacitación personal Komité	KOM-ADM	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1390	Impresión carpetas, trípticos Campana Quito Lee.	QL	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1400	Elaboración micromemoria 2-3, diseño y artes finales Unión Europea.	UE	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1416	Impresión de Block de Facturas, retenciones, Ordenes de compra Komité.	KOM-ADM	Contabilidad	Cabrera Shiguango Ruth Lucía
1432	Almuerzo reunión branding Komité (Ecuador para Largo)	KOM-BRA	Coordinador de Trafico	Fabiola Patricia García Carrasco
1448	Producción desayunos-conversatorio UE	UE	Coordinador de Trafico	Fabiola Patricia García Carrasco
1464	Impresión afiches y volantes exposición 9 Mayo Jardín Botánico	UE	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1480	Compra suministros oficina resmas de papel	KOM-ADM	Gerencia General	Javier Fernando Barragán Barragán
1496	Destructor papel	KOM-ADM	Gerencia General	Javier Fernando Barragán Barragán
1512	Compra 2 ventiladores	KOM-ADM	Gerencia General	Javier Fernando Barragán Barragán
1528	Pago cordones de identificadores Empresa	FS-QL	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1544	Compra materiales capacitación marabriladores	FS-QL	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1560	Impresión 40 afiches para convocatoria universidades	FS-QL	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1576	Útiles adicionales para actividades marabriladores	FS-QL	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1592	Fotocopias	KOM-BRA	Coordinador de Trafico	Fabiola Patricia García Carrasco
1608	Artes mailing fiebre del oro y folleto huella carbono	OCM	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1624	Tarjetas magnéticas para personal de arquitectura	KOM-ADM	Gerencia General	Javier Fernando Barragán Barragán



**PP17. 2/ 4**

ORDEN DE COMPRA	DETALLE	Centro de Costo	SOLICITUD DE AREA	RESPONSIBLE
1656	Producción y logística evento jardín botánico	UE	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1672	Refrigerio evento domingo 15 mayo La Merced (reposición)	FS-QL	Coordinador de Trafico	Fabiola Patricia García Carrasco
1688	Filmación video Guayllabamba	FS-QL	Dirección de Medios	Jaime Patricio Estrella Cahueñas
1704	Compra 4 micrófonos	FS-QL	Dirección de Medios	Jaime Patricio Estrella Cahueñas
1720	Audio panas, edición de video	FS-QL	Dirección de Medios	Jaime Patricio Estrella Cahueñas
1736	Pizarras elaboradas	FS-QL	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1752	Materiales marabriladores, 36 estiletes, 18 regla aluminio,36 cajasx12 lápices, 220 sacapuntas, 18 borradores tiza líquida, 11 cajasx20 borradores pelikan, 18 cintas embalaje	FS-QL	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1768	Gigantografías Colegio Benalcázar	OCM	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1784	Letreros carpas evento 7 Col Ben.	OCM	Planner Estrategico	Marie Goncalves
1800	30 afiches Yaruquí y 30 Chimbacalle		Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1816	Credenciales personal nuevo QL	KOM-BRA	Coordinador de Trafico	Fabiola Patricia García Carrasco
1832	Diseño, elaboración y montaje escenografía Col Benalcázar	OCM	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1848	Cobertura fotos Zoo 25.05 y panas 26.05	FS-QL	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1864	Invitaciones evento Benalcázar	OCM	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1880	15.000 separadores carrera últ. Noticias	OCM	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1912	100 volantes evento Guambrateca	OCM	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1928	Impresión dos materiales alternativos libro Iruq y Rondas	FSPAT	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1944	Compra suministros oficina	OCM	Gerencia General	Javier Fernando BarragánBarragán



PP17. 3/ 4

ORDEN DE COMPRA	DETALLE	Centro de Costo	SOLICITUD DE AREA	RESPONSIBLE
1945	Impresiones afiches, trípticos inviernos Tucho	INV	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1956	Invitaciones Reina de Quito y Red ctas artes	CRQ	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1967	Escenografía montaje Reina de Quito y Rendición ctasestrat.	CRQ	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
1978	Circuitos estrategia	IMP	Planner Estrategico	Marie Goncalves
1989	Impresión de volante Volantes campaña impuestos artes	IMP	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2000	Almuerzo reunión impuestos estrategia	IMP	Coordinador de Trafico	Fabiola Patricia García Carrasco
2011	Desayuno reunión campana Asamblea leyes, impto., móvil producción	ASM	Coordinador de Trafico	Fabiola Patricia García Carrasco
2022	Artes finales Movilidad	MOV	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2033	Fiestas de Quito, artes finales	CRQ	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2044	Fiestas de Quito, estrategia	CRQ	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2055	Almuerzo Asamblea leyes, producción	ASM	Coordinador de Trafico	Fabiola Patricia García Carrasco
2066	Almuerzo Asamblea leyes, estrategia	ASM	Coordinador de Trafico	Fabiola Patricia García Carrasco
2077	Cena reunión Fonsal Ejido	FSEJ	Coordinador de Trafico	Fabiola Patricia García Carrasco
2088	Invitaciones Fiestas Quito, Circuitos, sesión solemne, casa respiro, centro limpio, circ. Produc.	PRPRO	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2099	Auspicio Inviernos, producción	PRPRO	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2110	Invitaciones, volantes Inviernos, producción	OCM	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2121	Rendición de cuentas, producción	PRPRO	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2132	Circuitos	PRPRO	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2143	Centro limpio	PRPRO	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2154	Invitaciones, volantes, afiches Fiestas de Quito	FSQUI	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2165	Sesión solemne	OCM	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán
2176	Impresiones Couche A3 Full Color Y En A4 Bond A Full Color Circuitos educativos, ases. Pedagógica	VCL	Diseño y Creación de Marcas	Gabriela Vaca de Guzmán



PP17. 4/ 4

## COMENTARIO.

- Las órdenes de compras son registrada en el sistema que mantiene información importante como: N° de orden de compra, detalle, centro de costo, solicitud de área, y el responsable.

Elab por: E.A.	17/03/2012
----------------	------------

Rev por: D.A.	17/03/2012
---------------	------------



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**COTIZACIONES**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP18. 1/2**

DETALLE	PROFORMAS					
	IMPRESIONES LIBROS, MATERIAL CAPACITACION			SUMINISTROS DE OFICINA		
		IMPRESA MARISCAL		TECH COMPUTER	SELECPAPEL CIA LTDA.	PA-CO
Contiene todos los documentos solicitados		SI		SI	SI	SI
Garantía		SI		SI	SI	SI
Forma de Pago		Efectivo, Crédito		Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito
Código de Barr		SI				
Plazo de Pago		15 días		8 días	15 días	30 días
Presentación de listas de precio		SI		SI	SI	SI
<b>PROVEEDOR CALIFICADO</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	



PP18. 2/ 2

DETALLE	PROFORMAS					
	MATERIALES DE PRODUCCION			IMPRESIONES ARTES FINALES		
	DIGICORP S.A.	AUDIO CORP CIA. LTDA.	KYWI	DIONISIO SÁNCHEZ	IMPRESIONES FELIX	ARTES GRAFICAS
Contiene todos los documentos solicitados	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Garantía		SI		SI		
Forma de Pago	Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito	Efectivo	Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito
Código de Barras	SI	SI	SI			
Plazo de Pago	30 días	30 días		45 días	15 días	30 días
Presentación de listas de precio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>PROVEEDOR SELECCIONADO</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

### COMENTARIO.

- La empresa cumple con el procedimiento de cotizaciones, antes de seleccionar a un proveedor.

Elab por: E.A.	17/03/2012
Rev por: D.A.	17/03/2012





**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP19. 1/ 2**

**AREA: Cartera**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p>Evaluaciones realizadas al personal, cuyo objetivo es determinar el nivel de conocimientos que poseen los empleados.</p>	<p>Se solicitó un reporte al Gerente de Cartera, la empresa posee un cronograma para la realización de evaluaciones; pero, no todo el personal es sometido a evaluaciones, no se puede cumplir con el cronograma, principalmente porque se presentan conflictos con los horarios correspondientes a sus responsabilidades dentro de la empresa y la asistencia a la evaluación. No se cumple con el objetivo de las evaluaciones.</p>	<p>Realizar evaluaciones a los empleados, para conocer su nivel de desempeño, sus conocimientos, y si están acordes al cargo que desempeñan.</p>	<p>No se cumple con el cronograma, evaluaciones parciales, desconocimiento del desempeño y cumplimiento eficiente de tareas.</p>



PP19. 2/ 2

## COMENTARIO

- La evaluación no se realiza de manera integral, los empleados no acuden a las respectivas evaluaciones debido a que tienen dificultades por el cumplimiento de sus obligaciones en la empresa.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente de Recursos Humanos.

- Preparar y aplicar un cronograma de evaluaciones dirigido al personal, organizado y estructurado de manera que puedan cumplir con sus obligaciones y también ser parte del proceso de evaluación.

Elab por: E.A.	17/03/2012
Rev por: D.A.	17/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**LISTADO DE CLIENTES CON AUTORIZACIÓN A CRÉDITO**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP20. 1/ 2**

N°	CLIENTE	MONTO	PLAZO	DOCUMENTOS ENTREGADOS				APROBADO POR
				Escritura de Constitución	Nombramiento R. legal	Balances Financieros	PAGARE FIRMADO	
1	Empresa De Desarrollo Urbano De Quito EMDUQ	560,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera.
2	Satre Comunicación Integral Cia. Ltda.	5.500,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
3	Municipio Del Distrito Metropolitano De Quito	12.395,20	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
4	Fundación Patronato Municipal San José	1.016,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
5	Fundación Hermano Miguel	1.300,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
6	Delegación de La Comisión Europea	2.660,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
7	Asamblea Nacional	29.500,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
8	Norlop Thompson Asociados	10.898,52	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
9	ConexpertisseComunicación	307,21	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
10	Editores E Impresiones Edimpres S.A.	1.500,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
11	Mdmq Fondo De Salvamento	9.528,01	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
12	Secretaria General De La Comunidad Andina Perú	4.000,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
13	Moore Stephens Profile Cia. Ltda.	600,00	45 días	X	X	X	X	Gerente General
14	Emmop-Q	500,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
15	Publi Point C.A.	1.144,45	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
16	Aurelian Ecuador S.A.	1.155,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
17	Cablevisión S.A.	2.100,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera
18	Universidad Tecnológica Indoamericana	2.600,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera
19	Inmedical	3.000,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
20	Empresa Publica Metropolitana De Gestion De Destino Turístico	3.800,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
21	Deportes Y Recreación Ficchur Cía.	400,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera
22	Emdescem	127,50	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
23	Diners Club Del Ecuador	8.200,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
24	Instituto Nacional De Estadística y Censos	245.000,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
25	Lexterra Cía. Ltda.	1.250,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera.
26	Mirkpas S.A.	2.300,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
27	Fondo De Población De Las Naciones Unidas	1.278,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera, Gerente General
28	Ecuauto	300,00	45 días	X	X	X	X	Jefe de Cartera
	<b>TOTAL</b>	<b>352.919,89</b>						



PP20. 2/ 2

## COMENTARIO.

- Los clientes no son aprobados por el Gerente General y por el Jefe de Cartera, en ciertos casos tiene la aprobación de una sola autoridad.

## RECOMENDACIÓN.

### Al Gerente General.

- Verificar que los clientes que se les concede crédito tenga la aprobación del Gerente General y del Jefe de Cartera, para efectos de control y evitar riesgos en la recuperación de cartera.

Elab por: E.A.	18/03/2012
Rev por: D.A.	18/03/2012



PP21. 1 / 3

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
POLIZA DE SEGURO DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**



QUITO Av. Elay Alfaro N40-270 entre José Quiro y Pasaje J - Teléf. PBR 191-2-198 9800 / 191-2-288 8700 / 191-2-292 1100 / 191-2-228 3700  
 GUAYASQUIL Av. Las Lomas No.112, Mz. 4 35, Unidad Central, entre 1a y 7a - Teléf. 191-4-388 1821 / 191-4-288 8621 / 191-4-288 8807 / 191-4-288 8907 / 191-4-288 0523  
 CUENCA Av. Cof. Estado No. 1-78 y Florencia Amadillo - Teléf. 191-7-281 4000 / 191-7-288 8422 / 191-7-281 4126 / 191-7-291 0419  
 BOLIVAR Av. Calle Vargas Torres entre las Compañías y Yajón - Teléf. 191-3-294 8801 / 191-3-294 8804  
 AMBATO Av. de los Guayacanes No.04-192 y Morales, Frase - Teléf. 191-3-282 4490 / 191-3-282 0577  
 SANTO DOMINGO Calle Río Lata y Amurion, Urb. Manzanilla Benalcázar, frente a Toyota Canabaca - Teléf. 191-2-274 7974 / 191-2-276 0134 / 191-2-275 7617 / 191-2-274 9490  
 MARIATEL Av. MEDSI entre Calles 23 y 24 (Barrio el Manicallero) - Teléf. 191-5-262 7801 / 191-5-262 7800 / 191-5-262 7806 / 191-5-262 7878  
 IBARRA Av. Camilo Ponce y Luis Inzunza esquina - Teléf. 191-6-264 2190 / 191-6-260 6960 / 191-6-260 6961 / 191-6-260 6962

**-CONTRIBUYENTE ESPECIAL**  
RESOLUCIÓN No. 5368 - 02 de junio del 1995

COLONIAL COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A., que en adelante se denominara 'La Compañía', en base a la solicitud de seguro presentada por el interesado, que forma parte integrante de este contrato, asegura el nombrado aquí como 'El Asegurado', contra pérdidas y/o daños establecidos y de acuerdo a las condiciones generales aprobadas por la Superintendencia de Bancos mediante resolución No. SB-INS-2001-194 del 2001-07-26, particulares y especiales, teniendo relación las últimas sobre las primeras.

<b>FACTURA No.</b>	001-003-0857893	<b>AGENTE:</b> MOREJON MERA JAIME ROBERTO		
<b>RAMO</b>	CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO	<b>DOCUMENTO</b>	POLIZA	ANEXO No.
			1044984	1
<b>VIGENCIA DEL DOCUMENTO</b>	<b>PLAZO</b>		<b>SUMA ASEGURADA</b>	
<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>AÑOS</b>	<b>MESES</b>	<b>DIAS</b>
21/09/2011 16:00	31/01/2012 16:00			126
				16,090.25
<b>SOLICITANTE:</b>	ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.			
<b>IRECCION:</b>	COLON 1468 Y 9 DE OCTUBRE EDIFICIO SOLAMAR OFC 607			
<b>UC/CI:</b>	1791309383001			
<b>TELEFONO:</b>	2502769			
<b>ASEGURADO:</b>	MUNICIPIO DE QUITO FONDO DE SALVAMENTO			
<b>RIESGO ASEGURADO:</b>	SEGUN CONDICIONES PARTICULARES			
<b>CLAUSULAS QUE INTEGRAN ESTE CONTRATO:</b>	SEGUN CONDICIONES PARTICULARES			
<b>PRIMA</b>	<b>SUP. BANCOS</b>	<b>DERECHOS-EMISION</b>	<b>SEG. CAMPESINO</b>	<b>SUBTOTAL</b>
222.18	7.78	0.50	1.11	231.57
<b>I.V.A. 12.00%</b>	<b>Financiación</b>	<b>TOTAL</b>		<b>MONEDA</b>
27.79	0.00	259.36		DOLARES
<b>SON:</b>	DOCIENTOS CINCUENTA Y NUEVE CON 36/100 CENTAVOS			
<b>FORMA DE PAGO:</b>	PAGO DE CONTADO 259.36			

EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE FIRMA EL PRESENTE DOCUMENTO CONTRACTUAL EN LA CIUDAD DE QUITO, a septiembre 28 del 2011

<b>EL ASEGURADO</b>	<b>EL AFIANZADO</b>	<b>LA COMPAÑIA</b>

Este formulario ha sido aprobado por la Superintendencia de Bancos mediante resolución número SB-INS-2000-152 del 01 de junio del 2000.

**EL PRESENTE FORMULARIO ES ADEMAS UN DOCUMENTO DE COBRO**

Impreso por COLONIAL COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. - RUC 1791240014001 - Autorización 1107448386 - Cédula septiembre del 2010.

ORIGINAL - CLIENTE



PP21. 2/3



1044984 CC Page 1 of 2

### SEGURO DE FIANZAS

RAMO: CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO  
POLIZA No: 1044984  
VIGENCIA: DESDE: 27-septiembre-2011 HASTA: 31-enero-2012  
ASEGURADO: MUNICIPIO DE QUITO FONDO DE SALVAMENTO  
CONTRATISTA: ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.  
OBJETO: IMPLEMENTACION DE LA PRIMERA FASE DEL PROGRAMA QUITO LEE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO  
VALOR ASEGURADO: 16.090,25

#### COBERTURAS

- Según condiciones generales de la póliza

Esta póliza podrá ser renovada dentro de los 15 días anteriores a su vencimiento a solicitud del asegurado, las veces que sean necesarias.

Transcurrido el plazo estipulado en la presente póliza, la misma quedará automáticamente caduca, cesando de hecho toda responsabilidad de la Compañía, aún en el caso de que no fuera devuelto el original de la póliza.

#### CONDICIONES ESPECIALES

Se deja expresamente aclarado y convenido que la póliza a la cual se adhiere en el presente anexo es incondicional, irrevocable y de cobro inmediato, de conformidad con lo establecido en la Ley Organica del Sistema Nacional de Contratación Pública y sujeta a las cláusulas del contrato principal del afianzado.

La póliza de seguro de cumplimiento del contrato, se otorga de conformidad con lo estipulado en la Ley Organica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Para su cobro se procederá de acuerdo con lo señalado en la Ley Organica del Sistema Nacional de Contratación Pública, y en concordancia con el Reglamento General de la Ley Organica del Sistema Nacional de Contratación Pública y más pertinentes a la mencionada Ley. De igual manera se atenderá a las estipulaciones del Contrato Principal del Afianzado.

Esta garantía podrá ser renovada de acuerdo a la Ley Organica del Sistema Nacional de Contratación Pública

El pago de multas impuestas al contratista por cualquier concepto, queda excluido del amparo de la póliza.

Nota: Resolución No. 93.130 S del 29 de marzo de 1993

#### CONTROVERSIAS

Cualquier litigio que se suscitare entre la compañía y el asegurado, con motivo del presente contrato de seguro, queda sometido a la jurisdicción ecuatoriana.

Las acciones contra la compañía deben ser deducidas en el domicilio de ésta; las acciones contra el asegurado o beneficiario, en el domicilio del demandado.



PP21. 3/ 3

1044984 CC Page 2 of 2

Las partes podrán de común acuerdo, someter las diferencias que se originen en el presente contrato de seguro a arbitraje o mediación, de conformidad con las normas de la Ley de Arbitraje y Mediación vigente.

El texto de las coberturas y cláusulas que constan en el presente artículo, se encuentra en los respectivos impresos que se agregan y forman parte integrante de la presente póliza.

El asegurado declara expresamente que ha leído y acepta sin excepción alguna las estipulaciones generales de la póliza, sus anexos y las presentes condiciones particulares.

QUITO, septiembre 28, 2011




\_\_\_\_\_  
 EL ASEGURADO                      EL CONTRATISTA                      LA ASEGURADORA

pacheco



**COMENTARIO.**

- La empresa obtiene este documento para cumplimiento del proceso de contratación con el cliente y asegurar el cumplimiento de las campañas.

Elab por: E.A.	18/03/2012
Rev por: D.A.	18/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CUENTAS POR COBRAR**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP22. 1/ 1**

CLIENTE	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE VENC.	DÍAS VENCIDOS	FACTURA	DESCRIPCIÓN	COMPROBANTE DE INGRESO	TOTAL CARTERA
Aurelian Ecuador S.A.	11-Jun-11	26-Jul-11	155	1351	Campania Un Millón de Horas		-0.01
Aurelian Ecuador S.A.	15-Jun-11	30-Jul-11	150	1355	500 Gorras Bordadas, Bordado y Serigrafía De Camisetas, Otros		0.01
Secretaría General De La Comunidad Andina Perú	11-Oct-11	26-Nov-11	35	1398	Diseño y Elaboración de Material Asambratorio de los Ecosistemas Andinos		11,00
Cablevisión S.A.	15-Nov-11	30-Dic-11	1	1425	15 % de comisión transmisión de Municipio de Quito.		1539,00
Mirkpas S.A.	23-Nov-11	8-Jan-12	-7	1428	Asesoría De Pensamiento Estratégico Pago Mes De Noviembre		2,277.00
Ecu Auto	8-Dec-11	23-Jan-12	-22	1437	Diseño Y Creatividad De Aviso De Revista		496.58
Mirkpas S.A.	17-Dec-11	2-Feb-12	-31	1439	Asesoría De Pensamiento Estratégico Pago Mes De Diciembre		2,277.00
Ecu Auto	21-Dec-11	6-Feb-12	-35	1443	Por Diseño Y Creatividad Aniversario 35 Anos de GM OMNIBUS BB		307.8
MDMQ Fondo De Salvamento	29-Dec-11	14-Feb-12	-43	1446	Implementación Programa Quito Lee		75,177.90
<b>TOTAL</b>							<b>82,086,29</b>

Periodo máximo de pago de 45 días.

**COMENTARIO.**

- La empresa mantiene un registro de los movimientos respecto de compras, y no presenta cartera vencida.

Elab por: E.A.	18/03/2012
Rev por: D.A.	18/03/2012





**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**REPORTE FACTURAS REALIZADAS**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP23. 1/5**

FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	FACTURA	RUC	CLIENTE	TOTAL	VALOR RETENCION	TOTAL CARTERA	FECHA DE PAGO	COMPROBANTE DE INGRESO	VALOR PAGADO	DIFERENCIA
6-Jan-11	20-Feb-11	1280	1790971538001	FUNDACION HERMANO MIGUEL	1,456.00	135.2	1,320.80	17-Feb-11	1017	1,320.80	-
19-Jan-11	5-Mar-11	1282	1791890590001	DELEGACION DE LA COMISION EUROPEA	2,979.20	276.64	2,702.56	10-Mar-11	1020	2,702.56	-
21-Jan-11	7-Mar-11	1283	1760000150001	ASAMBLEA NACIONAL	33,040.00	3068	29,972.00	7-Mar-11	1021	29,972.00	-
29-Jan-11	15-Mar-11	1285	0990131775001	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	59,112.48	4961.226	54,151.25	15-Mar-11	1022	54,151.25	-
29-Jan-11	15-Mar-11	1287	0990131775001	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	12,205.76	1024.412	11,181.35	15-Mar-11	1023	11,181.35	-
1-Feb-11	18-Mar-11	1288	1792126363001	CONEXPERTISSE COMUNICACION	344.08	31.9532	312.13	18-Mar-11	1024	312.13	-
1-Feb-11	18-Mar-11	1291	1791854292001	SATRE COMUNICACION INTEGRAL CIA. LTDA.	1,937.60	179.92	1,757.68	23-Mar-11	1025	1,757.68	-
3-Feb-11	20-Mar-11	1292	1790502694001	EDITORES E IMPRESIONES EDIMPRES S.A.	1,680.00	156	1,524.00	25-Mar-11	1026	1,524.00	-
11-Feb-11	28-Mar-11	1294	1791792173001	FUNDACION PATRONATO MUNICIPAL SAN JOSE	139,972.00	12997.4	126,974.60	2-Apr-11	1027	126,974.60	-
11-Feb-11	28-Mar-11	1295	1790971538001	FUNDACION HERMANO MIGUEL	2,184.00	202.8	1,981.20	2-Apr-11	1028	1,981.20	-
2-Mar-11	16-Apr-11	1298	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	3,796.80	352.56	3,444.24	21-Apr-11	1029	3,444.24	-
9-Mar-11	23-Apr-11	1300	1792126363001	CONEXPERTISSE COMUNICACION	10,671.37	990.9122	9,680.46	28-Apr-11	1030	9,680.46	-
9-Mar-11	23-Apr-11	1302	20508930225	SECRETARIA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA PERU	4,000.00	0	4,000.00	23-Apr-11	1031	4,000.00	-
18-Mar-11	2-May-11	1303	1791325249001	MOORE STEPHENS PROFILE CIA. LTDA.	672.00	62.4	609.60	29-Apr-11	1032	609.60	-
22-Mar-11	6-May-11	1304	1791325249001	MOORE STEPHENS PROFILE CIA. LTDA.	201.60	18.72	182.88	3-May-11	1033	182.88	-
26-Mar-11	10-May-11	1307	1768070590001	EMMOP-Q	560.00	52	508.00	7-May-11	1034	508.00	-
31-Mar-11	15-May-11	1310	1791895053001	PUBLI POINT C.A.	1,282.34	107.6225	1,174.72	12-May-11	1035	1,174.72	-
5-Apr-11	20-May-11	1311	1760003410001	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	4,256.00	395.2	3,860.80	25-May-11	1036	3,860.80	-
5-Apr-11	20-May-11	1314	1791840712001	AURELIAN ECUADOR S.A.	1,248.80	115.96	1,132.84	25-May-11	1037	1,132.84	-
5-Apr-11	20-May-11	1315	0990581827001	CABLEVISION S.A.	2,352.00	197.4	2,154.60	25-May-11	1038	2,154.60	-
8-Apr-11	23-May-11	1317	1791792173001	FUNDACION PATRONATO MUNICIPAL SAN JOSE	1,120.00	104	1,016.00	28-May-11	1039	1,016.00	-



PP23. 2/5

FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	FACTURA	RUC	CLIENTE	TOTAL	VALOR RETENCION	TOTAL CARTERA	FECHA DE PAGO	COMPROBANTE DE INGRESO	VALOR PAGADO	DIFERENCIA
21-Apr-11	5-Jun-11	1321	1790502694001	EDITORES E IMPRESIONES EDIMPRES S.A.	1,209.60	112.32	1,097.28	10-Jun-11	1040	1,097.28	-
21-Apr-11	5-Jun-11	1326	1760003410001	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	36,400.00	3380	33,020.00	10-Jun-11	1041	33,020.00	-
26-Apr-11	10-Jun-11	1327	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	22,400.00	2080	20,320.00	10-Jun-11	1042	20,320.00	-
27-Apr-11	11-Jun-11	1329	1791895053001	PUBLI POINT C.A.	4,006.80	336.285	3,670.52	8-Jun-11	1043	3,670.52	-
27-Apr-11	11-Jun-11	1330	1791895053001	PUBLI POINT C.A.	1,659.45	139.2765	1,520.17	8-Jun-11	1044	1,520.17	-
4-May-11	18-Jun-11	1332	1891700772001	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMERICANA	2,912.00	270.4	2,641.60	15-Jun-11	1045	2,641.60	-
4-May-11	18-Jun-11	1334	1792092051001	INMEDICAL	3,360.00	312	3,048.00	15-Jun-11	1046	3,048.00	-
5-May-11	19-Jun-11	1336	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	4,054.40	376.48	3,677.92	19-Jun-11	1047	3,677.92	-
13-May-11	27-Jun-11	1337	1760003410001	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	840.00	78	762.00	27-Jun-11	1048	762.00	-
13-May-11	27-Jun-11	1340	0990131775001	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	14,971.04	1256.498	13,714.54	27-Jun-11	1049	13,714.54	-
17-May-11	1-Jul-11	1341	1760003410001	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	168.00	15.6	152.40	6-Jul-11	1050	152.40	-
18-May-11	2-Jul-11	1342	0990131775001	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	3,436.37	288.4079	3,147.96	7-Jul-11	1051	3,147.96	-
21-May-11	5-Jul-11	1343	1791895053001	PUBLI POINT C.A.	1,064.45	89.339	975.11	10-Jul-11	1052	975.11	-
21-May-11	5-Jul-11	1344	1791895053001	PUBLI POINT C.A.	2,053.99	172.3882	1,881.60	10-Jul-11	1053	1,881.60	-
31-May-11	15-Jul-11	1345	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	2,542.40	236.08	2,306.32	20-Jul-11	1054	2,306.32	-
2-Jun-11	17-Jul-11	1346	1768154420001	EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO	4,256.00	395.2	3,860.80	22-Jul-11	1055	3,860.80	-
7-Jun-11	22-Jul-11	1347	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	1,176.00	109.2	1,066.80	27-Jul-11	1056	1,066.80	-
11-Jun-11	26-Jul-11	1349	1791792173001	FUNDACION PATRONATO MUNICIPAL SAN JOSE	784.00	72.8	711.20	26-Jul-11	1057	711.20	-
11-Jun-11	26-Jul-11	1351	1791840712001	AURELIAN ECUADOR S.A.	952.00	88.4	863.60	26-Jul-11	1058	863.61	(0.01)
15-Jun-11	30-Jul-11	1353	1791325249001	MOORE STEPHENS PROFILE CIA. LTDA.	2,240.00	208	2,032.00	30-Jul-11	1059	2,032.00	-
15-Jun-11	30-Jul-11	1355	1791840712001	AURELIAN ECUADOR S.A.	4,308.05	400.0354	3,908.01	30-Jul-11	1060	3908.00	0.01



PP23. 3/5

FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	FACTURA	RUC	CLIENTE	TOTAL	VALOR RETENCION	TOTAL CARTERA	FECHA DE PAGO	COMPROBANTE DE INGRESO	VALOR PAGADO	DIFERENCIA
17-Jun-11	1-Aug-11	1356	1791302958001	DEPORTES Y RECREACION FICCHUR CIA.	448.00	8	440.00	1-Aug-11	1061	440.00	-
18-Jun-11	2-Aug-11	1359	1791895053001	PUBLI POINT C.A.	3,816.33	320,2974	3,496.03	2-Aug-11	1062	3,496.03	-
18-Jun-11	2-Aug-11	1361	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	5,712.00	530.4	5,181.60	2-Aug-11	1063	5,181.60	-
18-Jun-11	2-Aug-11	1362	1791895053001	PUBLI POINT C.A.	1,372.78	115,213	1,257.57	2-Aug-11	1064	1,257.57	-
23-Jun-11	7-Aug-11	1363	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	5,017.60	465.92	4,551.68	7-Aug-11	1065	4,551.68	-
28-Jun-11	12-Aug-11	1364	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	2,710.40	251.68	2,458.72	9-Aug-11	1066	2,458.72	-
5-Jul-11	19-Aug-11	1369	1791840712001	AURELIAN ECUADOR S.A.	483.28	44,876	438.40	16-Aug-11	1067	438.40	-
9-Jul-11	23-Aug-11	1371	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	31,357.76	2911,792	28,445.97	20-Aug-11	1068	28,445.97	-
14-Jul-11	28-Aug-11	1374	0990131775001	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	59,494.49	4993,2878	54,501.20	25-Aug-11	1069	54,501.20	-
21-Jul-11	4-Sep-11	1375	1791895053001	PUBLI POINT C.A.	804.14	67,4918	736.65	4-Sep-11	1070	736.65	-
21-Jul-11	4-Sep-11	1376	1791895053001	PUBLI POINT C.A.	322.54	27,0718	295.47	4-Sep-11	1071	295.47	-
18-Aug-11	2-Oct-11	1380	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	610.40	56.68	553.72	2-Oct-11	1072	553.72	-
19-Aug-11	3-Oct-11	1383	1792125510001	EMDESCEM	142.80	13.26	129.54	3-Oct-11	1073	129.54	-
23-Aug-11	7-Oct-11	1384	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	2,800.00	260	2,540.00	7-Oct-11	1074	2,540.00	-
25-Aug-11	9-Oct-11	1385	0990131775001	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	16,776.49	1408,0261	15,368.46	9-Oct-11	1075	15,368.46	-
8-Sep-11	23-Oct-11	1386	1790283380001	DINERS CLUB DEL ECUADOR	9,184.00	770.8	8,413.20	28-Oct-11	1076	8,413.20	-
16-Sep-11	31-Oct-11	1387	1791840712001	AURELIAN ECUADOR S.A.	253.68	23,556	230.12	5-Nov-11	1077	230.12	-
16-Sep-11	31-Oct-11	1388	1791840712001	AURELIAN ECUADOR S.A.	2,240.00	208	2,032.00	5-Nov-11	1078	2,032.00	-
21-Sep-11	5-Nov-11	1392	1768038270001	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS	274,400.00	25480	248,920.00	10-Nov-11	1079	248,920.00	-
23-Sep-11	7-Nov-11	1393	1791895053001	PUBLI POINT C.A.	3,774.59	316,7957	3,457.79	12-Nov-11	1080	3,457.79	-
27-Sep-11	11-Nov-11	1395	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	77,450.24	7191,808	70,258.43	16-Nov-11	1081	70,258.43	-



PP23. 4/5

FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	FACTURA	RUC	CLIENTE	TOTAL	VALOR RETENCION	TOTAL CARTERA	FECHA DE PAGO	COMPROBANTE DE INGRESO	VALOR PAGADO	DIFERENCIA
6-Oct-11	20-Nov-11	1396	1760003410001	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	1,008.00	93.6	914.40	25-Nov-11	1082	914.40	-
6-Oct-11	20-Nov-11	1397	1760003410001	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	1,839.04	170.768	1,668.27	25-Nov-11	1083	1,668.27	-
11-Oct-11	25-Nov-11	1398	20508930225	SECRETARIA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA PERU	4,000.00	0	4,000.00	30-Nov-11	1084	3,989.00	11.00
12-Oct-11	26-Nov-11	1399	1791840712001	AURELIAN ECUADOR S.A.	896.00	83.2	812.80	1-Dec-11	1085	812.80	-
12-Oct-11	26-Nov-11	1400	1791840712001	AURELIAN ECUADOR S.A.	98.56	9.152	89.41	1-Dec-11	1090	89.41	-
20-Oct-11	4-Dec-11	1407	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	4,256.00	395.2	3,860.80	9-Dec-11	1092	3,860.80	-
20-Oct-11	4-Dec-11	1408	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	12,885.60	1196.52	11,689.08	4-Dec-11	1093	11,689.08	-
22-Oct-11	6-Dec-11	1413	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	103,575.36	9617.712	93,957.65	6-Dec-11	1094	93,957.65	-
15-Oct-11	29-Nov-11	1414	1760003410001	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	2,768.64	257.088	2,511.55	29-Nov-11	1095	2,511.55	-
25-Oct-11	9-Dec-11	1415	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	4,112.64	381.888	3,730.75	9-Dec-11	1096	3,730.75	-
15-Oct-11	29-Nov-11	1416	1760003410001	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	15,960.00	1482	14,478.00	29-Nov-11	1097	14,478.00	-
15-Oct-11	29-Nov-11	1417	1760003410001	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	5,600.00	520	5,080.00	29-Nov-11	1098	5,080.00	-
27-Oct-11	11-Dec-11	1418	1792070309001	LEXTERRA CIA LTDA	1,400.00	25	1,375.00	11-Dec-11	1099	1,375.00	-
9-Nov-11	24-Dec-11	1420	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	8,998.08	835.536	8,162.54	24-Dec-11	1100	8,162.54	-
11-Nov-11	26-Dec-11	1424	1791945689001	MIRKPAS S.A.	2,300.00	23	2,277.00	23-Dec-11	1101	2,277.00	-
15-Nov-11	30-Dec-11	1425	0990581827001	CABLEVISION S.A.	1,680.00	141	1,539.00				1,539.00
23-Nov-11	7-Jan-12	1428	1791945689001	MIRKPAS S.A.	2,300.00	23	2,277.00				2,277.00
22-Nov-11	6-Jan-12	1429	0990131775001	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	2,181.16	183.0646	1,998.10	20/12/2011	1102	1,998.10	-
24-Nov-11	8-Jan-12	1430	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	88,440.80	8212.36	80,228.44	15/12/2011	1105	80,228.44	-
1-Dec-11	15-Jan-12	1431	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	2,969.12	275.704	2,693.42	15-Jan-12	1106	2,693.42	-
2-Dec-11	16-Jan-12	1433	1791747844001	FONDO DE POBLACION DE LAS NACIONES UNIDAS	8,400.00	780	7,620.00	16-Jan-12	1108	7,620.00	-



PP23. 5/5

FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	FACTURA	RUC	CLIENTE	TOTAL	VALOR RETENCION	TOTAL CARTERA	FECHA DE PAGO	NRO. INGRESO	VALOR PAGADO	DIFERENCIA
2-Dec-11	16-Jan-12	1434	1791895053001	PUBLI POINT C.A.	2,984.24	250.463	2,733.78	20/12/2011	1115	2,733.78	-
2-Dec-11	16-Jan-12	1436	1790283380001	DINERS CLUB DEL ECUADOR	3,360.00	282	3,078.00	20/12/2011	1116	3,078.00	-
8-Dec-11	22-Jan-12	1437	1790148874001	ECUA AUTO	542.08	45.496	496.58				496.58
14-Dec-11	28-Jan-12	1438	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	85,533.28	7942.376	77,590.90		1118	77,590.90	-
17-Dec-11	31-Jan-12	1439	1791945689001	MIRKPAS S.A.	2,300.00	23	2,277.00				2,277.00
21-Dec-11	4-Feb-12	1443	1790148874001	ECUA AUTO	336.00	28.2	307.80				307.80
27-Dec-11	10-Feb-12	1444	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	116,175.36	10787.712	105,387.65	20/12/2011	1121	105,387.65	-
27-Dec-11	10-Feb-12	1445	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	1,431.36	132.912	1,298.45	20/12/2011	1122	1,298.45	-
27-Dec-11	10-Feb-12	1446	1768039590001	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	82,873.28	7695.376	75,177.90				75,177.90
<b>TOTAL</b>					<b>1,470,242.70</b>	<b>133,205.32</b>	<b>1,337,037.38</b>			<b>1,254,951.09</b>	<b>82,086.29</b>

## COMENTARIO

- La empresa mantiene un registro de las facturas emitidas en el año, la información se complementa con clientes, saldos e información tributaria

Elab por: E.A. 19/03/2012

Rev por: D.A. 19/03/2012



**"KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA"**  
**CEDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP24. 1/ 2**

**AREA: Investigación**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Evaluaciones realizadas al personal, cuyo objetivo es determinar el nivel de conocimientos que poseen los empleados.	Se solicitó un reporte al Supervisor de Investigación, la empresa posee un cronograma para la realización de evaluaciones; pero, no todo el personal es sometido a evaluaciones, no se puede cumplir con el cronograma, principalmente porque se presentan conflictos con los horarios correspondientes a sus responsabilidades dentro de la empresa y la asistencia a la evaluación. No se cumple con el objetivo de las evaluaciones.	Realizar evaluaciones a los empleados, para conocer su nivel de desempeño, sus conocimientos, y si están acordes al cargo que desempeñan.	No se cumple con el cronograma, evaluaciones parciales, desconocimiento del desempeño y cumplimiento eficiente de tareas.



PP24. 2/ 2

## COMENTARIO

- La evaluación no se realiza de manera integral, los empleados no acuden a las respectivas evaluaciones debido a que tienen dificultades por el cumplimiento de sus obligaciones en la empresa.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente de Recursos Humanos.

- Preparar y aplicar un cronograma de evaluaciones dirigido al personal, organizado y estructurado de manera que puedan cumplir con sus obligaciones y también ser parte del proceso de evaluación.

Elab por: E.A.	19/03/2012
Rev por: D.A.	19/03/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CRONOGRAMA SOBRE FECHAS DE ENTREGA DE INFORMES**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP25. 1/ 1**

<b>Nro.</b>	<b>CAMPAÑAS</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>RESPONSIBLE</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAZO ENTREGA</b>
1	Campaña C. Comerciales del Ahorro	20-Jul-11	9:00	Fabiana Garcés	Sala Oficina	10/08/2011
2	Campaña Quito a Pie	1-Sep-11	9:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina	01/09/2011
3	Campaña Patrimonial	8-Dec-11	12:00	Fabiana Garcés	Sala Oficina	11/10/2011
4	Campaña Fonsal Paraguas	25-Nov-11	9:00	Félix Valencia	Sala Oficina	30/12/2011
5	Campana Inec	25-Nov-11	17:00	Ximena Viver	Sala Oficina	30/12/2011
6	Campana Quito Lee	28-Dec-11	13:00	William Mena	Sala Oficina	30/12/2011
7	Campana Navidad Hecho a Manos	30-Dec-11	9:00	Gabriela Vaca	Sala Oficina	30/12/2011
8	Campana Diners Navidad	23-Dec-11	13:30	Félix Valencia	Sala Oficina	30/12/2011
9	Campana Imagen Urbana	26-Dec-11	8:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina	30/12/2011
10	Campana Inv. Bienes Patrimoniales	28-Dec-11	16:00	Juan Martínez	Sala Oficina	30/12/2011

**COMENTARIO.**

- La entrega de informes esta establecida con los horarios y fechas respectivas, se menciona los responsables de su entrega y también el lugar de su entrega, no existen observaciones al respecto.

Elab por: E.A.	19/03/2012
Rev por: D.A.	19/03/2012





**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CRONOGRAMA SOBRE REUNIONES Y ANÁLISIS DE INFORMES DE INVESTIGACIÓN**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PP26. 1/2**

<b>CRONOGRAMA DE REUNIONES ALCANCE INFORMES</b>					
<b>Nro.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>RESPONSIBLE</b>	<b>LUGAR</b>
1	Alcance 1 Campaña C. Comerciales del Ahorro	24-Apr-11	16:00	Fabiana Garcés	Sala Oficina
2	Alcance 1 de Campaña Patrimonial	21-May-11	10:30	Marie Golcalves	Sala Oficina
3	50% de Alcance 1 Campaña Quito a Pie	20-Jun-11	17:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina
4	Alcance 2 Campaña C. Centros Comerciales del Ahorro	26-Jun-11	10:00	Fabiana Garcés	Sala Oficina
5	Observaciones Finales Informe Campaña C. Comerciales del Ahorro	20-Jul-11	9:00	Fabiana Garcés	Sala Oficina
6	50% de Alcance 2 Campaña Quito a Pie	25-Jul-11	16:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina
7	Entrega Estudios Cualitativos Campaña Inec 2011	26-Jul-11	14:00	Ximena Viver	Sala Oficina
8	Alcance 2 Inec	26-Aug-11	12:00	Ximena Viver	Sala Oficina
9	Observaciones Finales Informe Campaña Quito a Pie	1-Sep-11	9:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina
10	Estudio Cualitativo Prueba de Concepto Quito Lee	15-Sep-11	8:30	William Mena	Sala Oficina
11	Alcance 1 Campaña Fonsal Paraguas	29-Sep-11	9:00	Félix Valencia	Sala Oficina
12	Alcance 1 Campaña Fonsal Paraguas	10-Oct-11	12:00	Félix Valencia	Sala Oficina
13	Estudio Cualitativo Prueba de Concepto Inv. Bienes Patrimoniales	10-Oct-11	15:30	Juan Martínez	Sala Oficina
14	Alcance 2 Campaña Patrimonial	20-Jun-11	11:30	Fabiana Garcés	Sala Oficina
15	Alcance 1 Alcance Inec	25-Oct-11	12:00	Ximena Viver	Sala Oficina
16	Alcance 1 Navidad Hecho a Manos	1-Nov-11	16:00	Gabriela Vaca	Sala Oficina



PP26. 2/2

17	Observaciones Finales Informe Campaña Patrimonial	8-Dec-11	12:00	Fabiana Garcés	Sala Oficina
18	Observaciones Finales Informe Campaña Fonsal Paraguas	25-Nov-11	9:00	Félix Valencia	Sala Oficina
19	Observaciones Finales Informe Campaña Censos 2010	25-Nov-11	17:00	Ximena Viver	Sala Oficina
20	Alcance 100% Quito Lee	28-Nov-11	15:30	William Mena	Sala Oficina
21	Alcance 1 Campaña Recuperación Imagen Urbana	1-Dec-11	16:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina
22	Estudio Cualitativo Prueba de Concepto Diners Navidad	2-Dec-11	17:00	Félix Valencia	Sala Oficina
23	Alcance 2 Navidad Hecho a Manos	2-Dec-11	9:00	Gabriela Vaca	Sala Oficina
24	Alcance 1 Campaña Inv. Bienes Patrimoniales	15-Dec-11	16:00	Juan Martínez	Sala Oficina
25	Alcance 2 Campaña Recuperación Imagen Urbana	18-Dec-11	9:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina
26	Alcance 100% Diners Navidad	28-Dec-11	8:30	Félix Valencia	Sala Oficina
27	Observaciones Finales Informe Campaña Quito Lee	28-Dec-11	13:00	William Mena	Sala Oficina
28	Alcance 2 Campaña Inv. Bienes Patrimoniales	30-Dec-11	15:30	Juan Martínez	Sala Oficina
29	Observaciones Finales Informe Campaña Navidad Hecho a Manos	30-Dec-11	9:00	Gabriela Vaca	Sala Oficina
30	Observaciones Finales Informe Campaña Diners Navidad	30-Dec-11	10:00	Félix Valencia	Sala Oficina
31	Observaciones Finales Informe Campaña Imagen Urbana	30-Dec-11	11:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina
32	Observaciones Finales Informe Campaña Inv. Bienes Patrimoniales	30-Dec-11	12:00	Juan Martínez	Sala Oficina

#### COMENTARIO.

- La empresa establece la actividad que se va a realizar, además de la fecha y hora claramente, el responsable es el encargado de dirigir la reunión y se la realiza en la sala oficina, no hay observaciones al respecto.

Elab por: E.A. 20/03/2012

Rev por: D.A. 20/03/2012



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**PP27. 1/12**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**HALLAZGO N°1**

**Difusión de la Planificación Estratégica.**

**CONDICIÓN**

La planificación estratégica no se difunde hacia todos los miembros de la empresa de una manera integral.

**CRITERIO**

Por incumplimiento del Art. 93 del Reglamento Interno, que dice: “La Planificación Estratégica debe ser comunicada a todos los miembros y trabajadores de una manera integral, pues su conocimiento y comprensión es vital para alcanzar las metas propuestas en la empresa”

**CAUSA**

La Gerencia General no se ha preocupado de difundir esta información, ni darle la importancia necesaria para su aplicación.

**EFECTO**

La empresa ha incurrido en costos innecesarios al elaborar una planificación que no se comunica y los empleados no se identifican con los objetivos que persigue la empresa.

**CONCLUSIÓN**

- No se difunde la planificación estratégica de la empresa, la Gerencia General no se ha preocupado de comunicar esta información, lo cual afecta al comportamiento del personal y la relación con los clientes.



PP27. 2/12

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General

- Disponer a los Gerentes departamentales la difusión de la planificación estratégica de la empresa para que los empleados la conozcan, la apliquen y sigan sus objetivos



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**PP27. 3/12**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011  
HALLAZGO N°2**

**Aplicación de indicadores de Gestión.**

**CONDICIÓN**

La empresa no aplica indicadores de gestión a la ejecución en sus procesos.

**CRITERIO**

Los principios básicos de la administración señalan la importancia de esta herramienta al permitir evaluar la eficiencia y efectividad en la ejecución de los procesos.

**CAUSA**

La Gerencia no se ha preocupado por el diseño y aplicación de indicadores de gestión y la utilización correcta de esta herramienta.

**EFECTO**

La empresa no conoce claramente la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología en sus procesos además de no poseer una herramienta que serviría de apoyo para medir los logros empresariales.

**CONCLUSIÓN**

No se aplica indicadores de gestión, la gerencia no se ha preocupado por la elaboración de esta herramienta, lo que genera que no se conozca el nivel de eficiencia de los empleados en la ejecución de los procesos y alcance de objetivos.



**PP27. 4/12**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General de Recursos Humanos**

- Disponer a los Gerentes la elaboración de indicadores de gestión en la empresa, para medir el desempeño del personal y conocer su calidad de trabajo.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**PP27. 5/12**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**HALLAZGO N°3**

**Evaluaciones al personal.**

**CONDICIÓN**

Los empleados no son evaluados en su totalidad y de manera integral.

**CRITERIO**

Por incumplimiento del art. 17 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: "Las evaluaciones al personal serán continuas e integrales. Los jefes de cada proceso tiene la obligación de informar las fechas en que se cumplirán las evaluaciones y de mantener registros de las mismas, se realizarán por lo menos una vez en cada trimestre. Se hará un seguimiento de los resultados obtenidos

**CAUSA**

Debido a la falta de coordinación y planificación del Gerente de Recursos Humanos

**EFEECTO**

La empresa no conoce el nivel de desempeño de sus empleados, el cumplimiento de los objetivos y como se puede mejorar en función de entregar un mejor servicio.

**CONCLUSIÓN**

- La evaluación no se realiza de manera integral, debido a la falta de coordinación y planificación del Gerente de Recursos Humanos, lo que genera que la empresa no conozca el nivel de desempeño de sus empleados y el cumplimiento de los objetivos



**PP27. 6/12**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

- Preparar y aplicar un cronograma de evaluaciones dirigido al personal, organizado y estructurado de manera que puedan cumplir con sus obligaciones y también ser parte del proceso de evaluación.





**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**PP27. 7/12**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**HALLAZGO N°4**

**Base de datos de proveedores.**

**CONDICIÓN**

No cuenta con una base de datos selectiva de proveedores, ya que el principal obtiene el 58.78% de sus relaciones comerciales

**CRITERIO**

Por incumplimiento del art. 5 del Reglamento Interno de Proveedores, que establece lo siguiente: "Se realizará y actualizará una lista de proveedores que cumplan con todos los requisitos establecidos, la misma, que no debe limitarse a un número reducido de proveedores con quien se pueda negociar , con el objetivo, de evitar la falta de material para cumplir con los contratos "

**CAUSA**

El jefe de proveedores no ha realizado una búsqueda y estudio detallado de las diferentes opciones que puede ofrecer el mercado,

**EFECTO**

Lo que ocasiona que la empresa dependa, en gran porcentaje, de un solo proveedor, y pierda oportunidades de mejores precios y convenios.

**CONCLUSIÓN**

- No cuenta con un listado selectivo de proveedores, ya que el principal obtiene el 58.78% de sus relaciones comerciales, el jefe de proveedores no ha realizado una búsqueda y estudio detallado, lo que ocasiona que la empresa dependa, en gran porcentaje, de un solo proveedor.



**PP27. 8/12**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Proveedores**

- Preparar una base de datos de proveedores en el que se muestre diferentes opciones a la empresa que generen el mismo valor y no se perjudique a la calidad del servicio, para evitar depender de un solo proveedor.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**PP27. 9/12**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**HALLAZGO N°5**

**Planificación de compras.**

**CONDICIÓN**

La planificación en las compras realizadas no es adecuada, se realizan compras excesivas.

**CRITERIO**

Por incumplimiento del art. 9 del Reglamento Interno de Proveedores, que establece lo siguiente: "La adquisición de suministros destinados al uso, mantenimiento o mejora de un proyecto o contrato adquirido, se hará de acuerdo a la planificación anual de compras, que debe estar sustentada en el número promedio de proyectos contratados que ha mantenido la empresa en el año anterior, evitando, en cualquier circunstancia, el desperdicio de recursos o que estos se conviertan en improductivos."

**CAUSA**

Falta de planificación y coordinación de las compras que deben realizarse por parte del Jefe de Proveedores.

**EFFECTO**

Ocasiona que la empresa desperdicie materiales y realice gastos innecesarios.

**CONCLUSIÓN**

- La planificación en las compras realizadas y manejo de proveedores no es adecuada, por falta de planificación y coordinación, lo que genera compras excesivas, se desperdicia suministros y se incurre en gastos innecesarios.



**PP27. 10/12**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Proveedores**

- Realizar una planificación de compras que deben ejecutarse en base periodo de trabajo y a la cantidad de proyectos que se tengan aprobados, y no se produzcan gastos innecesarios que generen exceso de suministros.



KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.

PP27. 11/12

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

HALLAZGO N°6

**Clientes con aprobación parcial.**

#### **CONDICIÓN**

Los clientes no son aprobados por el Gerente General y por el Jefe de Cartera, en ciertos casos tiene la aprobación de una sola autoridad

#### **CRITERIO**

Se incumplió el art. 4 del Reglamento Interno de Cartera que establece lo siguiente: "Con la presentación de la documentación necesaria, el Gerente General y el Jefe de cartera, autorizarán a un cliente para que sea otorgado el beneficio de crédito."

#### **CAUSA**

Debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente General y Jefe de Cartera para analizar y autorizar la información de los clientes.

#### **EFECTO**

La empresa no posee un control riguroso y se presenta un riesgo alto en recuperación de cartera

#### **CONCLUSIÓN**

- Los clientes no son aprobados por el Gerente General y por el Jefe de cartera, debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente General y el Jefe de Cartera en ciertos casos tiene la aprobación de una sola autoridad, ocasionando que la empresa no posea un control riguroso y se presente un riesgo en recuperación de cartera.



**PP27. 12/12**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Verificar que los clientes que se les concede crédito tenga la aprobación del Gerente General y del Jefe de Cartera, para efectos de control y evitar riesgos en la recuperación de cartera.

Elab por: E.A.	21/03/2012
----------------	------------

Rev por: D.A.	21/03/2012
---------------	------------



“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”

MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011

PP28. 1/2

No.	Componente	Riesgo Inherente			Riesgo de Control			Observaciones.	Enfoque de Auditoría.
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
1	Planificación Estratégica.		X		X			No se difunde la planificación estratégica.	Evaluar la comunicación de la planificación estratégica dirigida a los empleados.
2	Base Legal		X			X		Se cumple parcialmente.	Indagar y analizar el motivo por el cual no se cumple en su totalidad.
3	Indicadores de Gestión.		X		X			No se aplican indicadores de Gestión.	Verificar y analizar la falta la aplicación de indicadores de gestión.
	<b>Recursos Humanos.</b>								
4	Evaluaciones al personal.			X		X		No se realiza las evaluaciones al personal.	Identificar las causas por las cuales todo el personal no es evaluado.
5	Capacitaciones		X		X			No se ejecutan las capacitaciones programadas.	Identificar los motivos de la inasistencia.
	<b>Proveedores</b>								



**PP28. 2/ 2**

6	Lista de proveedores.		X			X		No se cuenta con una lista selectiva de proveedores aprobados.	Proponer el análisis de varios proveedores en donde se muestre varias opciones para la empresa.
7	Exceso de compras.		X			X		Deficiente planificación de compras.	Analizar las compras en exceso y su influencia.
	<b>Cartera</b>								
8	Aprobación de clientes		X			X		Cientes sin aprobación.	Analizar las causas por las que los clientes no están aprobados por las autoridades de la empresa

Calificación del riesgo			
	Riesgo Alto 15%-50%	Riesgo Medio 51%-75%	Riesgo Bajo 76%-95%
<b>Componentes</b>		7	1
<b>Nivel de Confianza=</b>	55%		
<b>R.I.=</b>	100-NC		
<b>R.I.=</b>	100-55%		
<b>R.I.=</b>	45%		

Elab por: E.A.	21/03/2012
Rev por: D.A.	21/03/2012





**JMARK CIA. LTDA.**

**PP29. 1/7**

## **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Quito, 20 de Agosto del 2011

Ing.

María Augusta Iturralde.

Gerente General de "KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA"

Presente.-

Por medio de la presente me permito informar a usted que nuestra empresa JMARK ha realizado el proceso de planificación preliminar de la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, Cartera e Investigación por el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2010.

Los resultados están expresados en el Reporte Preliminar de Auditoría, se han emitido conclusiones y recomendaciones que deben ser aplicadas, ya que fueron obtenidas mediante el trabajo y la familiarización con la empresa.

Atentamente,

Ing. Jorge Markley  
Gerente General



PP29. 2/7

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
REPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica no se difunde hacia todos los miembros de la empresa de una manera integral, incumpliendo el Art. 93 del Reglamento Interno, que dice: “La Planificación Estratégica debe ser comunicada a todos los miembros y trabajadores de una manera integral, pues su conocimiento y comprensión es vital para alcanzar las metas propuestas en la empresa”, La Gerencia General no se ha preocupado de difundir esta información, ni darle la importancia necesaria para su aplicación, generando que la empresa haya incurrido en costos innecesarios al elaborar una planificación que no se comunica y los empleados no se identifican con los objetivos que persigue la empresa

**CONCLUSIÓN**

- No se difunde la planificación estratégica de la empresa, la Gerencia General no se ha preocupado de comunicar esta información, lo cual afecta al comportamiento del personal y la relación con los clientes

**RECOMENDACIONES**

**Al Gerente General**

- Disponer a los Gerentes departamentales la difusión de la planificación estratégica de la empresa para que los empleados la conozcan, la apliquen y sigan sus objetivos



**PP29. 3/7**

## **APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

La empresa no aplica indicadores de gestión en sus procesos, el desconocimiento de esta herramienta ha permitido que la empresa no pueda evaluar la eficiencia y efectividad en la ejecución de sus procesos, la Gerencia no se ha preocupado por el diseño y aplicación de indicadores de gestión y la utilización correcta de esta herramienta, por lo que no puede conocer claramente la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología en sus procesos además de no poseer una herramienta que serviría de apoyo para medir los logros empresariales.

### **CONCLUSIÓN**

- No se aplica indicadores de gestión, la gerencia no se ha preocupado por la elaboración de esta herramienta, lo que genera que no conozca se el nivel de eficiencia de los empleados en la ejecución de los procesos y alcance de objetivos.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General de Recursos Humanos**

- Disponer a los Gerentes la elaboración de indicadores de gestión en la empresa, para medir el desempeño del personal y conocer su calidad de trabajo.



**PP29. 4/7**

## **EVALUACIONES AL PERSONAL**

Los empleados no son evaluados en su totalidad y de manera integral, incumpliendo el art. 17 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: “Las evaluaciones al personal serán continuas e integrales. Los jefes de cada proceso tiene la obligación de informar las fechas en que se cumplirán las evaluaciones y de mantener registros de las mismas, se realizarán por lo menos una vez en cada trimestre. Se hará un seguimiento de los resultados obtenidos” debido a la falta de coordinación del gerente de recursos humanos, lo que provoca que la empresa no conozca el nivel de desempeño de sus empleados, el alcance de los objetivos y como se puede mejorar en función de entregar un mejor servicio.

### **CONCLUSIÓN**

- La evaluación no se realiza de manera integral, debido a la falta de coordinación y planificación del Gerente de Recursos Humanos, lo que genera que la empresa no conozca el nivel de desempeño de sus empleados y el cumplimiento de los objetivos

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente de Recursos Humanos**

- Preparar y aplicar un cronograma de evaluaciones dirigido al personal, organizado y estructurado de manera que puedan cumplir con sus obligaciones y también ser parte del proceso de evaluación.



**PP29. 5/7**

## **BASE DE DATOS DE PROVEEDORES**

No cuenta con una base de datos selectiva de proveedores, ya que el principal obtiene el 58.78% de sus relaciones comerciales, incumpliendo el art. 5 del Reglamento Interno de Proveedores, que establece lo siguiente: “Se realizará y actualizará una lista de proveedores que cumplan con todos los requisitos establecidos, la misma, que no debe limitarse a un número reducido de proveedores con quien se pueda negociar, con el objetivo, de evitar la falta de material para cumplir con los contratos”, esto se debe a que el jefe de proveedores no a realizado una búsqueda y un estudio detallado de las diferentes opciones que puede ofrecer el mercado, lo que ocasiona que la empresa dependa, en gran porcentaje, de un solo proveedor, y pierda oportunidades de mejores precios y convenios.

### **CONCLUSIÓN**

- No cuenta con un listado selectivo de proveedores, ya que el principal obtiene el 58.78% de sus relaciones comerciales, el jefe de proveedores no ha realizado una búsqueda y estudio detallado, lo que ocasiona que la empresa dependa, en gran porcentaje, de un solo proveedor

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Proveedores**

- Preparar una base de datos de proveedores en el que se muestre diferentes opciones a la empresa que generen el mismo valor y no se perjudique a la calidad del servicio, para evitar depender de un solo proveedor.



PP29. 6/7

## PLANIFICACIÓN DE COMPRAS

La planificación en las compras realizadas no es adecuada, se realizan compras excesivas, incumpliendo el art. 9 del Reglamento Interno de Proveedores, que establece lo siguiente: “La adquisición de suministros destinados al uso, mantenimiento o mejora de un proyecto o contrato adquirido, se hará de acuerdo a la planificación anual de compras, que debe estar sustentada en el número promedio de proyectos contratados que ha mantenido la empresa en el año anterior, evitando, en cualquier circunstancia, el desperdicio de recursos o que estos se conviertan en improductivos.” esto se debe a la falta de planificación y coordinación de las compras que deben realizarse por parte del Jefe de proveedores, ocasionando que la empresa desperdicie materiales y realice gastos innecesarios

### CONCLUSIÓN

- La planificación en las compras realizadas y manejo de proveedores no es adecuada, por falta de planificación y coordinación, lo que genera compras excesivas, se desperdicia suministros y se incurre en gastos innecesarios

### RECOMENDACIÓN

#### Al Jefe de Proveedores

- Realizar una planificación de compras que deben ejecutarse en base periodo de trabajo y a la cantidad de proyectos que se tengan aprobados, y no se produzcan gastos innecesarios que generen exceso de suministros.



**PP29. 717**

## **CLIENTES CON APROBACIÓN PARCIAL**

Los clientes no son aprobados por el Gerente General y por el Jefe de Cartera, en ciertos casos tiene la aprobación de una sola autoridad, se incumplió el art. 4 del Reglamento Interno de Cartera que establece lo siguiente: “Con la presentación de la documentación necesaria, el Gerente General y el Jefe de cartera, autorizaran a un cliente para que sea otorgado el beneficio de crédito.”, debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente General y de Cartera para analizar y autorizar la información de los clientes, lo que ocasiona que la empresa no posea un control riguroso y se presente un riesgo alto en recuperación de cartera

### **CONCLUSIÓN**

- Los clientes no son aprobados por el Gerente General y por el Jefe de Cartera, debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente General y de Cartera en ciertos casos tiene la aprobación de una sola autoridad, ocasionando que la empresa no posea un control riguroso y se presente un riesgo en recuperación de cartera

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General**


- Verificar que los clientes que se les concede crédito tenga la aprobación del Gerente General y del Jefe de Cartera, para efectos de control y evitar riesgos en la recuperación de cartera.

Elab por: E.A.	22/03/2012
----------------	------------

Rev por: D.A.	22/03/2012
---------------	------------

## 5.2 PLANIFICACION ESPECÍFICA.

### 5.2.1 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <p><b>“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”</b>  <b>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>  <b>DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011</b></p> </div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px; margin-left: 20px; color: red; font-weight: bold;">PE. 1/3</div>						
<b>OBJETIVO.</b> Analizar la información recopilada y documentación respectiva, y obtener información suficiente, competente y relevante para determinar los hallazgos y establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.						
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	RESPONSABLE	FIRMA	OBSERVACIONES
1	Realice un análisis de la planificación estratégica de la empresa.	PE1.1/2	15/04/2012	E.A		
2	Verifique el cumplimiento del perfil profesional de los empleados según lo dispuesto en los manuales de funciones.  <b>Recursos Humanos.</b>	PE2.1/3	16/04/2012	E.A		
3	Verifique el cumplimiento del personal a las capacitaciones planificadas.	PE3.1/2	17/04/2012	E.A.		
4	Verifique si las contrataciones realizadas por la empresa cumplen con la normativa interna.	PE4.1/2	17/04/2012	E.A.		
5	Verifique el cumplimiento de las pruebas de evaluación de los empleados que ingresan a la empresa.	PE5.1/2	17/04/2012	E.A.		
6	Verifique el cumplimiento de las Inducciones realizadas al personal que ha ingresado a la empresa.	PE6.1/3	18/04/2012	E.A.		



7	Elabore y aplique el cuestionario de control interno, con su correspondiente medición de los riesgos de auditoría.	PE7.1/5	18/04/2012	E.A.		
8	Aplique indicadores de gestión al área de Recursos Humanos.  <b>Proveedores.</b>	PE8.1/10	19/04/2012	E.A.		
9	Verifique si los proveedores calificados por la empresa cumplen con los requisitos establecidos.	PE9.1/2	20/04/2012	E.A.		
10	Verificar que las ordenes de compra posea firmas de autorización y se respalden con las campañas publicitarias.	PE10.1/2	20/04/2012	E.A.		
11	Elabore y aplique el cuestionario de control interno, con su correspondiente medición de los riesgos de Auditoría.	PE11.1/4	21/04/2012	E.A.		
12	Aplique indicadores de gestión relacionados con el área de Proveedores.  <b>Cartera</b>	PE12.1/10	21/04/2012	E.A.		
13	Verificar si los clientes autorizados de crédito cumplen con los requisitos exigidos por la empresa.	PE13.1/3	22/04/2012	E.A.		
14	Verificar si se cumplen los plazos de pago de las campañas publicitarias establecidas por la empresa.	PE14.1/5	22/04/2012	E.A.		



15	Verificar si las campañas más representativas cumplen con la póliza de seguro de cumplimiento de contrato	PE15.1/1	23/04/2012	E.A.		
16	Elabore y aplique el cuestionario de control interno, con su correspondiente medición de riesgos de Auditoría.	PE16.1/5	24/04/2012	E.A.		
17	Aplique indicadores de gestión relacionados con el área de cartera.	PE17.1/10	23/04/2012	E.A.		
<b>Investigación</b>						
18	Verifique si los informes son entregados en las fechas programadas.	PE18.1/2	23/04/2012	E.A.		
19	Verifique la realización y asistencia a las reuniones de evaluación de informes de investigación	PE19.1/2	24/04/2012	E:A		
20	Elabore y aplique el cuestionario de control interno con su correspondiente medición de los riesgos de auditoría.	PE20.1/2	24/04/2012	E.A.		
21	Aplique indicadores de gestión relacionados con el área de Investigación.	PE21.1/10	25/04/2012	E.A.		
22	Elabore hojas de Hallazgos	PE22.1/13	25/04/2012	E.A.		
23	Elabore los papeles de trabajo que considere necesarios.		25/04/2012	E.A.		

Elab por: E.A.	10/4/2012
Rev por: D.A.	10/4/2012



PE1. 1/2

**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CEDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DEL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADO DE ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTA</b>
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.</b>	<p>La visión no se redactó de manera que permita visualizar el futuro frente a sus clientes, su competencia, su cultura, y discernir entre lo que es la empresa hoy, y aquello que desea ser en el futuro. No se consideraron los lineamientos requeridos como:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Formulada por los líderes de la organización.</li><li>2) Dimensión del tiempo.</li><li>3) Integradora.</li><li>4) Amplia y detallada.</li><li>5) Positiva y alentadora.</li><li>6) Realista -Posible.</li><li>7) Consistente.</li><li>8) Difundida Interna y Externamente.</li></ol>	<p>Disponer a las Jefes departamentales presentar una propuesta de reformulación de la visión, que cuente con los lineamientos necesarios para su aplicación, para lo cual, se propone:</p> <p><i>“En el 2016 crearemos y produciremos el mejor lenguaje publicitario, teniendo como base la comunicación total con los clientes, esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado”</i></p>

**COMENTARIO**

- La visión no se redactó de manera que permita visualizar el futuro frente a sus clientes, su competencia, su cultura, y discernir entre lo que es la empresa hoy, y aquello que desea ser en el futuro.

**RECOMENDACIONES.**

**Al Gerente General.**

- Disponer a los Jefes departamentales presentar una propuesta de reformulación de la visión, que cuente con los lineamientos necesarios para su aplicación, para lo cual, se



PE1. 2/2

propone:

*“En el 2016 crearemos y produciremos el mejor lenguaje publicitario, teniendo como base la comunicación total con los clientes, esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado”*

Elab por: E.A.	15/04/2012
Rev por: D.A.	15/04/2012



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**

**CÉDULA DE ANÁLISIS DE TÍTULOS OBTENIDOS Y PERFILES PROFESIONALES REQUERIDOS.**

**PE2. 1/4**

**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

N	Datos Empleado	Cargo	Titulo Obtenido	Perfil Requerido		Cumple	No Cumple	
				Requisitos Académicos	Experiencia			
1	Álvarez Castro Mónica Del Consuelo	Asistente Estratégica	Lic. Comunicación	Estudiante últimos niveles de las carreras de Marketing, Publicidad o carreras afines.	Experiencia mínima 1 año en el cargo.	X		✓
2	Alvear Escobar José Enrique	Asistente de Planificación	Lic. Comunicación	Título Universitario o Egresado en Comunicación.	Experiencia mínima 2 años relacionada directamente relacionado en medios.	X		✓
3	Andrade Crespo Celso Fernando	Asistente Creativo (Arte)	Estudiante Universitario	Estudiante de las carreras de Diseño Gráfico Organización de Eventos o afines.	Experiencia mínima 1 año en el cargo.	X		✓
4	Arellano Díaz Martha Cecilia	Jefe de Cartera	Ingeniero comercial	Título Universitario en Contabilidad o Administrador de Empresas.	Experiencia mínima 2 años en manejo de cartera.	X		✓
5	Badillo Saraguro Edgar Daniel	Asistente de Cuenta	Estudiante Universitario	Estudiante últimos niveles de Marketing y Publicidad o carreras afines.	Experiencia mínima de 2 años como ejecutiva de cuentas o funciones similares.	X		✓
6	Barragán Barragán Javier Fernando	Asistente Gerencia	Estudiante Universitario	Estudiante últimos niveles o Egresado de Administración de Empresas o carreras afines.	Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.	X		✓
7	Cabrera Shiguango Ruth Lucía	Contador	Contador Público Autorizado	Contador Público Autorizado Registro en el Colegio de Contadores Público de Pichincha	Experiencia mínima de 2 años en sus funciones	X		✓
8	Cevallos Carrillo Álvaro	Ejecutivo de Cuenta	Egresado	Título Universitario de Marketing y Publicidad o afines.	Experiencia mínima de 4 años como ejecutiva de cuentas o funciones similares.		X	✓
9	Cevallos Narváez Yasuni	Asistente Creativo (Fotografía/Redacción)	Fotógrafo	Estudiante de las carreras de Diseño Gráfico Organización de Eventos o afines	Experiencia mínima 1 año en el cargo.	X		✓
10	Chato Morales Zulma Janeth	Asistente Creativo (Fotografía/Redacción)	Estudiante Universitario	Estudiante de las carreras de Diseño Gráfico Organización de Eventos o afines	Experiencia mínima 1 año en el cargo.	X		✓
11	Claudia Rebeca Hernández Vásconez	Supervisor Investigación	Ing. Marketing	Título Universitario en Marketing o Publicidad.	Experiencia mínima de 3 años en el cargo.	X		✓
12	Estrella Cahueñas Jaime Patricio	Gerente de Medios	Lic. Comunicación	Título Universitario Comunicación.	Experiencia mínima 5 años relacionada directamente relacionado con inversiones en medios.	X		✓
13	Flores Herrera Winy Tarquino	Asistente Investigación	Sin Estudios	Egresado o últimos niveles de Marketing o publicidad o carreras afines.	Experiencia mínima de 1 año en el cargo.		X	✓



PE2. 2/4

N	Datos Empleado	Cargo	Perfil Actual	Perfil Requerido		Cumple	No Cumple	
				Requisitos Académicos	Experiencia			
14	García Carrasco Fabiola Patricia	Coordinador de Tráfico	Egresado	Título Universitario en Comunicación o Administración o afines.	Experiencia mínima 2 años en una agencia de tráfico.		X	✓
15	García Valdés Omar	Asistente de Planificación	Egresado	Título Universitario o Egresado en Comunicación.	Experiencia mínima 2 años relacionada directamente relacionado en medios.		X	✓
16	Gómez Gómez Norma Isabel	Asistente de Planificación	Estudiante Universitario	Título Universitario o Egresado en Comunicación.	Experiencia mínima 2 años relacionada directamente relacionado en medios.		X	✓
17	Goncalves Marie	Gerente Estratégico	Pedagoga Título Universidad de Francia.	Título Universitario Marketing, Publicidad.	Experiencia mínima 4 años en una agencia de publicidad.		X	✓
18	Hernández Méndez Roberto Carlos	Creativo (Fotografía/Redacción)	Ingeniero Diseño Grafico	Título Universitario en el área de diseño gráfico, publicitario o arte.	Experiencia Mínima 3 años.	X		✓
19	Hernández Vásconez Claudia Rebeca	Asistente Creativo (Gráfico)	Estudiante Universitario	Estudiante de las carreras de Diseño Gráfico Organización de Eventos o carreras afines.	Experiencia mínima 1 año en el cargo.	X		✓
20	Iturralde Tapia María Agusta	Gerente General	Ingeniera Comercial	Título profesional en materia de Economía, licenciado en Administración, Ingeniero Comercial o ciencias afines.	Experiencia mínima de 5 años en cargo gerencial.		X	✓
21	Iturralde Tapia Carolina	Creativo ( Artes finales)	Sin Estudios	Últimos Niveles, Egresado en diseño grafico.	Experiencia mínima de 1 año de trabajo en departamento de arte.		X	✓
22	Iturralde Tapia David Ernesto	Presidente	Administrador de Empresas	Título profesional en materia de Economía, licenciado en Administración, Ingeniero Comercial o ciencias afines.	Experiencia mínima de 5 años en cargo gerencial.	X		✓
23	Landázuri Andrango Edwin Stalin	Asistente Creativo (Gráfico)	Estudiante Universitario	Estudiante de las carreras de Diseño Gráfico Organización de Eventos o carreras afines.	Experiencia mínima 1 año en el cargo.	X		✓
24	Lara Santana Andrés Eduardo	Asistente de Cuenta	Sin Estudios	Estudiante últimos niveles de Marketing y Publicidad o carreras afines.	Experiencia mínima de 2 años como ejecutiva de cuentas o funciones similares.		X	✓
25	Lovato Revelo Nadya Valentina	Ejecutivo de Cuenta	Egresado	Título Universitario de Marketing y Publicidad.	Experiencia mínima de cuatro años como ejecutiva de cuentas o funciones similares.		X	✓
26	Ludeña Maruri Gabriel	Creativo ( Artes finales)	Ingeniero Publicidad.	Últimos Niveles, Egresado en diseño grafico.	Experiencia mínima de 1 año de trabajo en departamento de arte.	X		✓
27	Martínez José Durval	Gerente de Recursos Humanos	Psicólogo Industrial	Título de Psicólogo Industrial u Organizacional.	Experiencia mínima 2 años con facilidad de palabra	X		✓
28	Martínez Quiroz Juan Francisco	Creativo ( Arte)	Ingeniero Marketing	Título Universitario en el área de diseño gráfico, publicitario o arte.	Experiencia Mínima 3 años.	X		✓



PE2. 3/4

N	Datos Empleado	Cargo	Perfil Actual	Perfil Requerido		Cumple	No Cumple	
				Requisitos Académicos	Experiencia			
29	Medina Villegas María Fernanda	Asistente de Cuenta	Sin Estudios	Estudiante últimos niveles de Marketing y Publicidad o carreras afines.	Experiencia mínima de 2 años como ejecutiva de cuentas o funciones similares.		X	✓
30	Mena Cartagena William Andrés	Creativo (Arte)	Estudiante Universitario	Título Universitario en el área de diseño gráfico, publicitario o arte.	Experiencia Mínima 3 años.		X	✓
31	Montenegro Ayala Andrea Paulina	Secretaría	Sin Estudios	Título de Bachiller.	Experiencia en atención a clientes mínima de 2 años		X	✓
32	Morales Valencia Valeria Fernanda	Asistente Investigación	Estudiante Universitario	Egresado o últimos niveles de Marketing o publicidad o carreras afines.	Experiencia mínima de 1 año en el cargo.		X	✓
33	Olmedo Quiroga Mery Elizabeth	Asistente Creativo (Artes finales)	Egresado	Estudiante de la carrera de Diseño Gráfico Organización de Eventos o carreras afines.	Experiencia mínima 1 año en el cargo.		X	✓
34	Paredes Cadena Ana Lucía	Creativo (Gráfico)	Egresado	Título Universitario en el área de diseño gráfico, publicitario o arte.	Experiencia Mínima 3 años.		X	✓
35	Paredes Corredores Andrea Victoria	Creativo (Gráfico)	Egresado	Título Universitario en el área de diseño gráfico, publicitario o arte.	Experiencia Mínima 3 años.		X	✓
36	Riera Izurieta Karen Cecilia	Ejecutivo de Cuenta	Egresado	Últimos Niveles, Egresado en diseño grafico.	Experiencia mínima de 1 año de trabajo en departamento de arte.	X		✓
37	Samaniego Mena Mayra Jacqueline	Asistente Creativo (Artes finales)	Ingeniera Diseño Grafico	Estudiante de la carrera de Diseño Gráfico Organización de Eventos o carreras afines.	Experiencia mínima 1 año en el cargo.	X		✓
38	Sandoval Peralta Carlos Hernán	Gerente Financiero	Economista	Título Universitario en Contabilidad, Comercial, Finanzas, Economía o Administrador de Empresas.	Experiencia mínima 5 años.		X	✓
39	Segovia Michelena Santiago David	Ejecutivo de Cuenta	Ingeniera Comercial	Título Universitario de Marketing y Publicidad.	Experiencia mínima de cuatro años como ejecutiva de cuentas o funciones similares.		X	✓
40	Tapia Sarango Carmen Eugenia	Jefe de Proveedores	Egresada	Título Universitario en Contabilidad o Administrador de Empresas.	Experiencia mínima de 2 años en cargo		X	✓
41	Toscano Villegas Sofía Elina	Asistente Contable	Egresado	Últimos niveles o Egresado en Contabilidad, AUDITORÍA, Finanzas o carreras afines.	Experiencia mínima de 2 años en sus funciones.	X		✓
42	Vaca De Guzmán María Gabriela	Gerente Creativo	Ingeniera en Publicista Maestría en Marketing.	Título Universitario Marketing, Publicidad.	Experiencia mínima 4 años en una agencia de publicidad.		X	✓
43	Valencia Canelos Félix Maximiliano	Creativo (Fotografía/Redacción)	Egresado	Título Universitario en el área de diseño gráfico, publicitario o arte.	Experiencia Mínima 3 años		X	✓



PE2. 3/4

N	Datos Empleado	Cargo	Perfil Actual	Perfil Requerido		Cumple	No Cumple
				Requisitos Académicos	Experiencia		
44	Villacrés Almeida Juan Diego	Asistente de Cuenta	Ingeniero Marketing	Estudiante últimos niveles de Marketing y Publicidad o carreras afines.	Experiencia mínima de 2 años como ejecutiva de cuentas o funciones similares.	X	✓
45	Vinueza Luque Miguel Oswaldo	Asistente Creativo (Arte)	Estudiante Universitario	Estudiante de las carreras de Diseño Gráfico Organización de Eventos o afines.	Experiencia mínima 1 año en el cargo.	X	✓

#### COMENTARIO.

- El personal de la empresa no cumple con el perfil profesional requerido

#### RECOMENDACIÓN.

#### Al Gerente de Recursos Humanos.

- Analizar las necesidades de los cargos disponibles y contratar al personal que se ajuste al perfil exigido por la empresa.

Elab por: E.A. 16/04/2012

Rev por: D.A. 16/04/2012

✓ = Verificado con los archivos de la empresa.





**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CÉDULA DE ANÁLISIS DE CAPACITACIONES REALIZADAS.**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE3. 1/2**

FECHA	CURSO	DESCRIPCION	TIPO	HORARIOS	ASISTENCIA OBLIGATORIA	ASISTENCIA CUMPLIDA	FALTANTES
Enero	Servicio al cliente	Atención al cliente, servicio, manejo	Seminario	Viernes (10:00-11:00)	15	11	4
Febrero	Imagen personal	Presentación, lenguaje	Seminario	Viernes (10:00-10:30)	14	12	2
Marzo	Estrategias de Liderazgo	Iniciativas, pensamiento dentro de la organización	Curso	Viernes (10:00-11:00)	8	5	3
Abril	Sistemas Informáticos.	Antivirus, manejo de información	Taller	Viernes (10:00-10:30)	8	5	3
Mayo	Análisis Financiero	Análisis de ingresos, egresos, gastos	Curso	Viernes (10:00-11:00)	8	6	2
Junio	Ambiente Laboral	Comportamiento del personal, relación interna	Seminario.	Viernes (10:00-10:30)	10	6	4
Julio	Marketing/Mercadeo	Estrategias, manejo	Seminario	Viernes (10:00-11:00)	15	10	5
Agosto	Presupuestos	Conocimiento general	Curso	Viernes (10:00-11:00)	8	8	0
Septiembre	Servicio al cliente	Atención al cliente, servicio, manejo	Taller.	Viernes (10:00-10:30)	15	12	3
Octubre	Cheques y facturación	Archivo, leyes generales	Curso	Viernes (10:00-10:30)	8	7	1
Noviembre	Marketing/Mercadeo	Estrategias, manejo	Curso	Viernes (10:00-11:00)	15	13	2
Diciembre	Análisis Financiero.	Análisis de ingresos, egresos, gastos	Curso	Viernes (10:00-11:00)	8	6	2

✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓



PE3. 2/2

### COMENTARIO

- Los empleados no asisten a las capacitaciones programadas, no existe una difusión oportuna del plan anual de capacitaciones.

### RECOMENDACIÓN

#### Al Gerente de Recursos Humanos.

- Difundir y cumplir el plan anual de capacitación, con el objetivo que el personal cuente con herramientas actualizadas para el desempeño de sus funciones en beneficio de la empresa.

✓ = Verificado con los archivos de la empresa.

Elab por: E.A.	17/04/2012
----------------	------------

Rev por: D.A.	17/04/2012
---------------	------------



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CÉDULA DE ANÁLISIS DE CONTRATACIONES REALIZADAS**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011.**

**PE4. 1/2**

Nº	DATOS DEL EMPLEADO	FECHA DE INGRESO	CARGO	AREA	TIPO DE CONTRATO.	CUMPLE		
						SI	NO	
1	Álvarez Castro Mónica Del Consuelo	15/01/2011	Asistente Estratégica.	Planner estratégico	Contrato a prueba por 3 meses	X		✓
2	Paredes Corredores Andrea Victoria	21/01/2011	Creativo (Gráfico)	Diseño & Creación de marcas	Contrato a prueba por 3 meses	X		✓
3	Gómez Gómez Norma Isabel	11/04/2011	Asistente de Planificación Medios	Dirección Medios.	Contrato a prueba por 3 meses	X		✓
4	Barragán Barragán Javier Fernando	01/05/2011	Asistente de Gerencia	Gerencia General	Contrato a plazo fijo por 1 Año		X	✓
5	Valencia Canelos Félix Maximiliano	01/05/2011	Creativo (Fotografía/Redacción)	Diseño & Creación de marcas	Contrato a prueba por 3 meses	X		✓
6	Samaniego Mena Mayra Jacqueline	20/10/2011	Asistente Creativo ( Artes finales)	Diseño & Creación de marcas	Contrato a prueba por 3 meses	X		✓
7	Andrade Crespo Celso Fernando	02/12/2011	Asistente Creativo ( Arte)	Diseño & Creación de marcas	Contrato a plazo fijo por 1 año		X	✓



PE4. 2/2

## COMENTARIO

- No se cumple el periodo de prueba de los empleados al ingresar a la empresa, existen contratos a 1 año. de acuerdo al art 15 del Código e Trabajo y al art.14 del Reglamento Interno de Personal.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente de Recursos Humanos.

- Mantener un control de cada empleado que ingresa a la empresa con el objetivo de analizar el tipo de contrato que posee, y que el mismo, cumpla con todas las disposiciones internas.

✓ = Verificado con los archivos de la empresa.

Elab por: E.A.	17/04/2012
Rev por: D.A.	17/04/2012



PE5. 1/2

**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA DE ANÁLISIS DE CONTRATACIONES REALIZADAS  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011.**

CARGO	NÚMERO DE HOJAS DE VIDA.	ENTREVISTAS	PRUEBAS REALIZADAS		PUNTAJE OBTENIDO / 100	PUNTAJE EXIGIDO /100	CUMPLE		
			PSICOLOGICAS	TÉCNICAS			SI	NO	
Asistente de Gerencia	8	6	6	6	65	70		X	✓
Asistente Estratégica.	10	7	7	7	75	70	X		✓
Creativo (Gráfico)	9	5	5	5	80	70	X		✓
Asistente Creativo (Arte)	8	6	6	6	65	70		X	✓
Creativo (Fotografía/Redacción)	5	3	3	3	70	70	X		✓
Asistente Creativo (Artes finales)	12	7	7	7	55	70		X	✓
Asistente de Planificación Medios	12	6	6	6	80	70	X		✓



PE5. 2/2

### COMENTARIO

- No se respeta el proceso de selección de personal, existen empleados que han ingresado a la empresa a pesar de no haber cumplido con el puntaje exigido en las pruebas de evaluación de conocimiento.

### RECOMENDACIÓN

#### Al Gerente de Recursos Humanos.

- Difundir y cumplir lo que establece el manual de recursos humanos referente a la selección de personal que cumpla con el puntaje exigido en las pruebas de evaluación del conocimiento.

✓ = Verificado con los archivos de la empresa.

Elab por: E.A.	17/04/2012
Rev por: D.A.	17/04/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
INDUCCIÓN PERSONAL NUEVO  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE6. 1/2**

N°	DATOS EMPLEADO	FECHA DE INGRESO	CARGO	ÁREA	EVALUACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Álvarez Castro Mónica Del Consuelo	15-Jan-11	Asistente Estratégica	Planner Estratégico	NO		X
2	Paredes Corredores Andrea Victoria	21-Jan-11	Creativo (Gráfico)	Diseño & Creación de Marcas	NO		X
3	Gómez Gómez Norma Isabel	11-Apr-11	Asistente de Planificación Medios	Dirección Medios	NO		X
4	Barragán Barragán Javier Fernando	1-May-11	Asistente Gerencia	Gerencia General	NO		X
5	Valencia Canelos Felix Maximiliano	1-May-11	Creativo (Fotografía/Redacción)	Diseño & Creación de Marcas	NO		X
6	Samaniego Mena Mayra Jacqueline	20-Oct-11	Asistente Creativo ( Artes finales)	Diseño & Creación de Marcas	NO		X
7	Andrade Crespo Celso Fernando	2-Dec-11	Asistente Creativo ( Arte)	Diseño & Creación de Marcas	NO		X

✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓



**PE6. 2/2**

**COMENTARIO.**

- No se realiza las inducciones al personal nuevo que ingresa a la empresa.

**RECOMENDACIÓN.**

**Al Gerente De Recursos Humanos.**

- Cumplir con el programa de inducción dirigido al personal nuevo, para que conozcan los aspectos, como la historia, políticas y procedimientos de la empresa.

✓ = Verificado con los archivos de la empresa.

Elab por: E.A.	18/04/2012
Rev por: D.A.	18/04/2012





**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO DE RECURSOS HUMANOS**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE7. 1/4**

**Cliente:** Komité Roque Iturralde Cía. Ltda.

**Nombre:** José Durval Martínez

**Cargo del personal entrevistado:** Gerente Recursos Humanos

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		SI	NO	PUNTAJE		Observaciones
				Óptimo	Obtenido	
1	¿Se ha establecido los valores éticos y principios de integridad en forma documentada?	X		10	10	
2	¿Las actividades se ejecutan en base a programas diseñados o una planificación?		X	10	0	Existe la planificación pero no es correctamente comunicada.
3	¿Los empleados conocen los objetivos planteados por la empresa?		X	10	5	No existe una correcta difusión de la información.
4	¿Se cuenta con una descripción clara de los requisitos que se exigen en los diferentes puestos?	X		10	10	
5	¿Se realiza una verificación de los datos entregados por los aspirantes a las distintas vacantes?	X		10	10	
6	¿Se informa al trabajador sobre las obligaciones y derechos que debe cumplir dentro de la empresa?	X		10	10	
7	¿Se cuenta con un formulario o documento en donde se registre las inducciones realizadas al personal sobre sus funciones a cumplir?		X	10	0	La empresa no posee este documento, no registran información referente a información entregada en las inducciones.
8	¿Se almacena la información personal de los empleados cuidadosamente mediante un archivo?	X		10	10	



**PE7. 2/4**

9	¿Se realiza informes referentes a las capacitaciones de los empleados y actividades realizadas?		X	10	0	No se posee este documento por falta de planificación.
10	¿Se realiza evaluaciones permanentes al personal de la empresa?	X		10	0	No todo el personal es sometido a evaluaciones.
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	<b>55</b>	

Elab por: E.A. 18/04/2011

Rev por: D.A. 18/04/2011



**'KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA'**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO DE RECURSOS HUMANOS**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE7. 3/4**

**Resultados de Evaluación de control Interno**

**Nivel de confianza:**

NC= Nivel de confianza.

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$NC = \frac{CT}{x100}$$

**PT**

$$NC = \frac{55 \times 100}{100}$$

$$NC = 55\%$$

**Riesgo**

**Confianza**

<b>Rojo</b>	<b>15% - 50%</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
<b>Naranja</b>	<b>51% - 59%</b>	<b>Moderado alto</b>	<b>Moderado Bajo</b>
<b>Amarillo</b>	<b>60% - 66%</b>	<b>Moderado</b>	<b>Moderado Moderado</b>
<b>Verde</b>	<b>67% - 75%</b>	<b>Moderado Bajo</b>	<b>Moderado alto</b>
<b>Azul</b>	<b>76% - 95%</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alta</b>

**Nivel de Riesgo =**

**Moderado-Alto**

**Nivel de Confianza =**

**Moderado-Bajo**

Elab por: E.A. 18/04/2011

Rev por: D.A. 18/04/2011

**RIESGO INHERENTE**

Este riesgo se establece basado en la información que se conoce de la empresa, además de verificar si se han realizado auditorías de gestión en años anteriores para analizar si se han aplicado las recomendaciones dirigidas a mejorar la ejecución de sus procesos,

En conclusión, y una vez analizada la información referente al proceso, se ha establecido un riesgo inherente de 45%.

**RIESGO DE CONTROL.**

Para medir el riesgo de control se toma como base la evaluación de control interno, para lo cual se han aplicado los cuestionarios de control interno al procesó de recursos humanos, esta herramienta nos permite conocer el nivel de confiabilidad que se tiene en los controles aplicados por la empresa.

Una vez analizado los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario del control interno los resultados son: un nivel de confianza moderada baja son un 55% y un riesgo de control moderado alto con un 45%, lo que se traduce en un control interno regular.

**RIESGO DE DETECCIÓN**

El equipo de auditoría ha considerado un riesgo del 10%, este es un riesgo bajo de que los procedimientos que se aplicarán no puedan detectar deficiencias que se presenten en la ejecución de los procesos.

**RIESGO DE AUDITORÍA**

Se lo calcula tomando en cuenta los siguientes porcentajes:

Riesgo de auditoría = Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección.

$$= 45\% * 45\% * 10\%$$

$$= 2\%$$

El riesgo de auditoría es de 2% este porcentaje refleja la posibilidad de que el auditor emita una opinión favorable erróneamente, es decir que su opinión contenga errores o fallas de importancia.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**RECURSOS HUMANOS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**PE8. 1/10**

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
<b>PLANEACIÓN</b>				
Misión	_____	1/1	100%	El 100% de los empleados que forman parte del proceso conocen la misión.
	_____	1/1	100%	El 100% de los empleados que forman parte del proceso comparten la misión.
Visión	_____	1/1	100%	El 100% de los empleados que forman parte del proceso conocen la visión.
	_____	1/1	100%	El 100% de los empleados que forman parte del proceso comparten la visión.
Objetivos	_____	2/5	40%	El 60% de los objetivos no se han cumplido, por desconocimiento de los objetivos definidos.
Estrategias	_____	3/5	60%	El 40% de las estrategias no están implementadas.



INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
Políticas	_____	2/5	40%	Del total de políticas establecidas, el 60% no se aplica.
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
Estructura Organizacional	_____	1/1	100%	Existe el 100% de áreas sustantivas
División y Distribución de Funciones	_____	1/1	100%	El 100% del personal tiene distribución de funciones claras.
Recurso Humano	_____	1/1	100%	Todos los puestos que forman parte del proceso son previamente analizados.
	_____	1/1	100%	Todos los puestos que forman parte del proceso son capacitados.
	_____	1/1	100%	El 100% del personal cumple con el perfil.
<b>DIRECCIÓN</b>				
Comunicación	_____	2/4	50%	El 50% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplica las líneas jerárquicas para transmitir información.



**PE8. 3/10**

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
Motivación	_____	0/1	0%	El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo.
	_____	0/4	0%	En el departamento no aplica los incentivos que se han implementado en la empresa.
<b>CONTROL</b>				
Naturaleza	_____	1/2	50%	El 50% de los controles preventivos son utilizados en la empresa.
	_____	0/1	0%	El proceso no cuenta con sistemas de control concurrentes y de retroalimentación.
	_____	0/1	0%	
Sistemas	_____	1/2	50%	El 50% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Procesos	_____	3/3	100%	El 100% de las normas que se propusieron fueron aprobadas.
	_____	6/15	40%	El 60% de las acciones no son destinadas a corregir.



**PE8. 4/10**

INDICADOR		FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
EFICACIA	Eficacia Programática	_____	5/7	71%	El 29% de metas programadas no han sido alcanzadas.
	Eficacia Presupuestaria	_____	410/500	82%	Se ejecuta el 82 % dentro del rubro asignado en el presupuesto.
EFICIENCIA	Eficiencia	_____	0,71/0,82	86%	Existe una deficiencia del 14% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas
ECONOMÍA	Manejo del Personal	_____	---	---	No han sido asignados Recursos Económicos destinados a Capacitaciones.
	Recursos	_____	4/9	44%	El 44% de las acciones del departamento contribuye con la economía en el uso recursos.
ECOLOGÍA	Ecología	_____			No cuenta con procesos al cuidado del ambiente.
ÉTICA	Ética	_____			No cuenta con estudios realizados para concientizar los valores de la empresa





**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**  
**CRITERIOS DE PUNTUACIÓN DE EVALUACIÓN FINAL**  
**RECURSOS HUMANOS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**PE8. 5/10**

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
<b>1</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>700</b>	<b>540</b>	
1.1	Misión			<b>77.14%</b>
1.1.1	Empleados que la conocen	100	100	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	100	
1.2	Visión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	100	
1.2.2	Empleados que la comparten	100	100	
1.3	Objetivos	100	40	
1.4	Estrategias	100	60	
1.5	Políticas	100	40	
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	
2.1	Estructura Organizacional			<b>100%</b>
2.1.1	Áreas Sustantivas	100	100	
2.2	División y Distribución de Funciones	100	100	
2.3	Recurso Humano	100	100	
<b>3</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>300</b>	<b>50</b>	
3.1	Comunicación			<b>16%</b>
3.1.1	Canales utilizados	100	50	
3.2	Motivación			
3.2.1	Personal que recibe incentivos	100	0	
3.2.2	Incentivos utilizados	100	0	
<b>4</b>	<b>CONTROL</b>	<b>600</b>	<b>240</b>	
4.1	Naturaleza			<b>44%</b>
4.1.2	Controles preventivos	100	50	
4.1.3	Controles concurrentes	100	0	
4.1.4	Controles de retroalimentación	100	0	
4.2	Sistemas	100	50	
4.3	Procesos			
4.3.1	Normas aprobadas	100	100	
4.3.2	Normas correctivas	100	40	
<b>TOTAL</b>		<b>1900</b>	<b>1130</b>	<b>59%</b>



**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011  
INFORME EJECUTIVO.**

## **PLANEACIÓN**

### **INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN**

El personal de Recursos Humanos no participa en el cumplimiento de la planificación elaborada para el proceso; de acuerdo a lo establecido el personal que forma parte del proceso debe conocer y colaborar en la ejecución de la misma, provocado por la falta de coordinación y seguimiento de objetivos, metas y estrategias planteadas, lo que ocasiona que no exista un compromiso con la empresa y no se cumpla con los objetivos planificados.

## **CONCLUSIÓN**

El personal de Recursos Humanos no participa en el cumplimiento de la planificación elaborada para el proceso, provocado por la falta de coordinación y seguimiento de objetivos, metas y estrategias planteadas, lo que ocasiona que no exista un compromiso con la empresa y no se cumpla con los objetivos planteados.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Disponer al Gerente de Recursos Humanos, la socialización de objetivos, metas y estrategias planificadas para el proceso, con el fin de que los empleados conozcan hacia donde se dirige la empresa y se comprometan a cumplirlos.



## **DIRECCIÓN**

### **INEXISTENCIA DE INCENTIVOS DIRIGIDOS A MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo por su correcto desempeño, debido a que la gerencia considera, al sueldo, como el mejor estímulo para el cumplimiento de sus labores, por esta razón no existe compromiso, ni rendimiento dirigido al cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

### **CONCLUSIÓN**

El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo por su correcto desempeño, por esta razón no existe compromiso, ni rendimiento dirigido al cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General**

- Disponer al Gerente de Recursos Humanos la creación de estímulos para los empleados como: Ascensos, Bonos de eficiencia, diplomas o felicitación verbales con el objetivo de motivar al personal y crear un compromiso con la empresa.

### **CONTROL**

**NO EXISTE CONTROL CONCURRENTE EN LA RETROALIMENTACIÓN**



En el proceso de Recursos Humanos no se aplica el control concurrente en la retroalimentación, herramientas necesarias para analizar la ejecución de tareas, no cometer errores y evitar retrasos, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que la empresa no realice controles oportunos a la ejecución de la funciones en el proceso ni se retroalimiente de esta información.

## **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Recursos Humanos no se aplica el control concurrente en la retroalimentación, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que la empresa no realice controles oportunos a la ejecución de la funciones en el proceso ni se retroalimiente de esta información.

## **RECOMENDACIÓN**

### **AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

- Elaborar controles concurrentes en la retroalimentación aplicados a la ejecución de tareas en el proceso que evite retrasos, no se cometan errores y que la empresa se retroalimiente de esta información.

## **EFICACIA**

### **INCUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROGRAMADAS**

El 25% de las metas programadas no han sido alcanzadas, debido a la falta de planificación por parte del Jefe departamental, lo que ocasiona que la empresa no consiga los resultados propuestos.



## **CONCLUSIÓN**

No se han cumplido las metas programadas, debido a la falta de planificación por parte del Jefe departamental, lo que ocasiona que la empresa no consiga los resultados propuestos.

## **RECOMENDACIÓN**

### **AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

- Elaborar un cronograma de actividades, en el que se programen y cumplan las tareas a realizarse enfocados en el alcanzar las metas propuesta.

## **ECOLOGÍA**

### **NO EXISTEN PROCESOS DE GESTIÓN AMBIENTAL**

La empresa no cuenta con procesos de cuidado al ambiente, necesarios para lograr desarrollo preservando la vida y el planeta, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que se ejecuten las tareas, sin cuidado ni respeto al medio ambiente.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa no cuenta con procesos de cuidado al ambiente, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que se ejecuten las tareas, sin cuidado ni respeto al medio ambiente.



**PE8. 10/10**

## **RECOMENDACIÓN**

### **AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

- Elaborar programas que contengan normas de cuidado y preservación ambiental, que se apliquen en la ejecución de tareas, para alcanzar los objetivos propuestos y al mismo tiempo se cuide al planeta.





PE9. 2/2

#### COMENTARIO.

- Existen proveedores que no cumplen con la entrega de información y documentación como el RUC, lista de precios y certificados de calidad necesarios para su calificación.

#### RECOMENDACIÓN.

##### Al Jefe de Proveedores.

- Solicitar a los proveedores seleccionados por la empresa, la entrega de toda la documentación como requisito para establecer relaciones comerciales.

✓ = Verificado con los archivos de la empresa.

Elab por: E.A.	20/04/2012
Rev por: D.A.	20/04/2012









PE10. 3/4

ORDEN DE COMPRA	DETALLE	FIRMAS DE AUTORIZACIÓN	CENTRO DE COSTO	SOLICITUD DE AREA	CUMPLE	NO CUMPLE	
1945	Impresiones afiches, trípticos inviernos Tucho	NO	INV	Diseño y Creación de Marcas		X	✓
1956	Invitaciones Reina de Quito y Rendctas artes	NO	CRQ	Diseño y Creación de Marcas		X	✓
1967	Escenografía montaje Reina de Quito y Rendición ctasestrat.	NO	CRQ	Diseño y Creación de Marcas		X	✓
1978	Circuitos estrategia	NO	IMP	Planner Estratégico		X	✓
1989	Impresión de volante Volantes campaña impuestos artes	NO	IMP	Diseño y Creación de Marcas		X	✓
2000	Almuerzo reunión impuestos estrategia	NO	IMP	Coordinador de Trafico		X	✓
2011	Desayuno reunión Campaña Asamblea leyes, impto., movil producción	NO	ASM	Coordinador de Trafico		X	✓
2022	Artes finales Movilidad	NO	MOV	Diseño y Creación de Marcas		X	✓
2033	Fiestas de Quito, artes finales	NO	CRQ	Diseño y Creación de Marcas		X	✓
2044	Fiestas de Quito, estrategia	SI	CRQ	Diseño y Creación de Marcas	X		✓
2055	Almuerzo Asamblea leyes, producción	SI	ASM	Coordinador de Trafico	X		✓
2066	Almuerzo Asamblea leyes, estrategia	SI	ASM	Coordinador de Trafico	X		✓
2077	Cena reunión Fonsal Ejido	NO	FSEJ	Coordinador de Trafico		X	✓
2088	Invitaciones Fiestas Quito, Circuitos, sesión solemne, casa respiro, centro limpio, circ. Produc.	SI	PRPRO	Diseño y Creación de Marcas	X		✓
2099	Auspicio Inviernos, producción	NO	PRPRO	Diseño y Creación de Marcas		X	✓
2110	Invitaciones, volantes Inviernos, producción	SI	OCM	Diseño y Creación de Marcas	X		✓
2121	Rendición de cuentas, producción	SI	PRPRO	Diseño y Creación de Marcas	X		✓
2132	Circuitos	SI	PRPRO	Diseño y Creación de Marcas	X		✓
2143	Centro limpio	NO	PRPRO	Diseño y Creación de Marcas		X	✓
2154	Invitaciones, volantes, afiches Fiestas de Quito	SI	FSQUI	Diseño y Creación de Marcas	X		✓
2165	Sesión solemne	NO	OCM	Diseño y Creación de Marcas		X	✓
2176	Impresiones Couche A3 Full Color Y En A4 Bond A Full Color Circuitos Educativos, Ases. Pedagógica	SI	VCL	Diseño y Creación de Marcas	X		✓



**PE10. 4/4**

**COMENTARIO.**

- Las compras realizadas no poseen la firma de autorización requerida para la ejecución de este proceso.

**RECOMENDACIÓN.**

**Al Jefe de Proveedores**

- Verificar que todas las órdenes de compra, tengan la firma de autorización, como requisito indispensable para poder realizar las compras de materiales y suministros necesarios para el cumplimiento de las campañas.

✓ = Verificado con los archivos de la empresa.

Elab por: E.A.	20/04/2012
Rev por: D.A.	20/04/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO DE PROVEEDORES**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE11. 1/4**

**Cliente:** Komité Roque Iturralde Cia. Ltda.

**Nombre:** Carmen Tapia

**Cargo del personal entrevistado:** Jefe de Proveedores

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	PUNTAJE		
				Óptimo	Obtenido	
1	¿Se conoce y aplica el manual de valores éticos y principios de integridad?		X	10	0	No conocen el manual, pero aplican los valores éticos y principios de integridad asociados a un comportamiento correcto en sociedad y respeto a la empresa.
2	¿Las actividades se ejecutan en base a programas diseñados o una planificación?	X		10	5	Las actividades no se ejecutan en su totalidad bajo la planificación realizada.
3	¿Se realiza la evaluación de proveedores para escoger la mejor propuesta?	x		10	10	
4	¿Existe un presupuesto para la compra de suministros?	x		10	10	
5	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	x		10	10	
6	¿Se estudia y planifica la adquisición de materiales necesarios en la ejecución de proyectos?		X	10	0	Existe exceso de compras de suministros.
7	¿La información relevante a proveedores es ingresada al sistema?	x		10	10	



PE11. 2/4

8	¿El jefe de proveedores analiza que las órdenes de compras respalden las contrataciones de compras realizadas?	x		10	10	
9	¿Las compras realizadas cuentan con la autorización del Jefe de Proveedores?		X	10	0	
10	¿Se verifica que las ordenes de compra y las facturas tengan el mismo detalle y valor?		X	10	0	
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	<b>55</b>	

Elab por: E.A. 21/04/2012

Rev por: D.A. 21/04/2012



## **RIESGO INHERENTE**

**PE11. 4/4**

Este riesgo se establece basado en la información que se conoce de la empresa, además de verificar si se han realizado auditorías de gestión en años anteriores para analizar si se han aplicado las recomendaciones dirigidas a mejorar la ejecución de sus procesos,

En conclusión, y una vez analizada la información referente al proceso, se ha establecido un riesgo inherente de 45%.

## **RIESGO DE CONTROL.**

Para medir el riesgo de control se toma como base la evaluación de control interno, para lo cual se han aplicado los cuestionarios de control interno al procesó de proveedores, esta herramienta nos permite conocer el nivel de confiabilidad que se tiene en los controles aplicados por la empresa.

Una vez analizado los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario del control interno los resultados son: un nivel de confianza moderado bajo son un 55% y un riesgo de control moderado alto con un 45%, lo que se traduce en un control interno regular.

## **RIESGO DE DETECCIÓN**

El equipo de auditoría ha considerado un riesgo del 10%, este es un riesgo bajo de que los procedimientos que se aplicarán no puedan detectar deficiencias que se presenten en la ejecución de los procesos.

## **RIESGO DE AUDITORÍA**

Se lo calcula tomando en cuenta los siguientes porcentajes:

Riesgo de auditoría = Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección.

$$= 45\% * 45\% * 10\%$$

$$= 2\%$$

El riesgo de auditoría es de 2 % este porcentaje refleja la posibilidad de que el auditor emita una opinión favorable erróneamente, es decir que su opinión contenga errores o fallas de importancia.





**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**PROVEEDORES**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**PE12. 1/10**

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
<b>PLANEACIÓN</b>				
Misión	_____	1/2	50%	El 50% de los empleados que forman parte del proceso no conoce la misión, no se ha socializado.
	_____	1/2	50%	El 50% de los empleados que forman parte del proceso no comparten la misión, al no conocerla.
Visión	_____	1/2	50%	El 50% de los empleados que forman parte del proceso conocen la visión.
	_____	1/2	50%	El 50% de los empleados que forman parte del proceso comparten la visión.
Objetivos	_____	3/5	60%	El 40% de los objetivos no se han cumplido, por desconocimiento de los objetivos definidos.
Estrategias	_____	3/5	60%	El 40% de las estrategias no están implementadas.



**PE12. 2/10**

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
Políticas	_____	2/5	40%	Del total de políticas establecidas, el 60% no se aplica.
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
Estructura Organizacional	_____	1/1	100%	Existe el 100% de áreas sustantivas
División y Distribución de Funciones	_____	2/2	100%	El 100% del personal tiene distribución de funciones claras.
Recurso Humano	_____	2/2	100%	Todos los puestos que forman parte del proceso son previamente analizados.
	_____	0/2	0%	Los empleados no son capacitados, no conocen el Plan anual de capacitación.
	_____	1/2	50%	El 50% del personal cumple con el perfil.
<b>DIRECCIÓN</b>				
Comunicación	_____	2/4	50%	El 50% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplica las líneas jerárquicas para transmitir información.



**PE12. 3/10**

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
Motivación	_____	0/2	0%	El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo.
	_____	0/4	0%	En el departamento no aplica los incentivos que se han implementado en la empresa.
<b>CONTROL</b>				
Naturaleza	_____	1/2	50%	El 50% de los controles preventivos son utilizados en la empresa.
	_____	0/1	0%	El proceso no cuenta con sistemas de control concurrentes y de retroalimentación.
	_____	0/1	0%	
Sistemas	_____	1/2	50%	El 50% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Procesos	_____	4/4	100%	El 100% de las normas que se propusieron fueron aprobadas.
	_____	10/15	67%	El 33% de las acciones no son destinadas a corregir.



**PE12. 4/10**

INDICADOR		FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
EFICACIA	Eficacia Programática	_____	3/5	60%	El 40% de metas programadas no han sido alcanzadas.
	Eficacia Presupuestaria	_____	400/500	80%	Se ejecuta el 80 % dentro del rubro asignado en el presupuesto.
EFICIENCIA	Eficiencia	_____	0,60/0,80	75%	Existe una deficiencia del 25% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas
ECONOMÍA	Manejo del Personal	_____	---	---	No han sido asignados Recursos Económicos destinados a Capacitaciones.
	Recursos	_____	6/9	66%	El 66% de las acciones del departamento contribuye con la economía en el uso recursos.
ECOLOGÍA	Ecología	_____			No cuenta con procesos al cuidado del ambiente.
ÉTICA	Ética	_____			No cuenta con estudios realizados para concientizar los valores de la empresa



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**  
**CRITERIOS DE PUNTUACIÓN DE EVALUACIÓN FINAL**  
**PROVEEDORES**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**PE12. 5/10**

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
<b>1</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>700</b>	<b>360</b>	
1.1	Misión			<b>51.42%</b>
1.1.1	Empleados que la conocen	100	50	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	50	
1.2	Visión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	50	
1.2.2	Empleados que la comparten	100	50	
1.3	Objetivos	100	60	
1.4	Estrategias	100	60	
1.5	Políticas	100	40	
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>300</b>	<b>250</b>	
2.1	Estructura Organizacional			<b>83%</b>
2.1.1	Áreas Sustantivas	100	100	
2.2	División y Distribución de Funciones	100	100	
2.3	Recurso Humano	100	50	
<b>3</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>300</b>	<b>50</b>	
3.1	Comunicación			<b>16%</b>
3.1.1	Canales utilizados	100	50	
3.2	Motivación			
3.2.1	Personal que recibe incentivos	100	0	
3.2.2	Incentivos utilizados	100	0	
<b>4</b>	<b>CONTROL</b>	<b>600</b>	<b>267</b>	
4.1	Naturaleza			<b>44%</b>
4.1.2	Controles preventivos	100	50	
4.1.3	Controles concurrentes	100	0	
4.1.4	Controles de retroalimentación	100	0	
4.2	Sistemas	100	50	
4.3	Procesos			
4.3.1	Normas aprobadas	100	100	
4.3.2	Normas correctivas	100	67	
<b>TOTAL</b>		<b>1900</b>	<b>927</b>	



**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011  
INFORME EJECUTIVO.**

## **PLANEACIÓN**

### **INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN**

El personal de Proveedores no participa en el cumplimiento de la planificación elaborada para el proceso; de acuerdo a lo establecido el personal que forma parte del proceso debe conocer y colaborar en la ejecución de la misma, provocado por la falta de coordinación y seguimiento de objetivos, metas y estrategias planteadas, lo que ocasiona que no exista un compromiso con la empresa y no se cumpla con los objetivos planificados.

## **CONCLUSIÓN**

El personal de Proveedores no participa en el cumplimiento de la planificación elaborada para el proceso, provocado por la falta de coordinación y seguimiento de objetivos, metas y estrategias planteadas, lo que ocasiona que no exista un compromiso con la empresa y no se cumpla con los objetivos planteados.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Disponer al Jefe de Proveedores, la socialización de objetivos, metas y estrategias planificadas para el proceso, con el fin de que los empleados conozcan hacia donde se dirige la empresa y se comprometan a cumplirlos.



## **ORGANIZACIÓN**

### **INCUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS**

El personal no es constantemente capacitado, se presenta inasistencia a los cursos, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Personal es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos la elaboración y cumplimiento del Plan Anual de Capacitación, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de coordinación por parte del Gerente de Recursos Humanos, ocasionando que los trabajadores no posean conocimientos actualizados y perjudican su desempeño en función de la empresa.

## **CONCLUSIÓN**

El personal no es constantemente capacitado, se presenta inasistencia a los cursos, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de coordinación por parte del Gerente de Recursos Humanos, ocasionando que los trabajadores no posean conocimientos actualizados y perjudican su desempeño en función de la empresa.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

- Socializar y cumplir lo establecido en el Plan Anual de Capacitaciones, de acuerdo a las necesidades de la empresa, permitiendo que todos los empleados sean capacitados.



## **DIRECCIÓN**

### **NO CUENTAN CON INCENTIVOS PARA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo por su correcto desempeño, debido a que la gerencia considera, al sueldo, como el mejor estímulo para el cumplimiento de sus labores, por esta razón no existe compromiso, ni rendimiento dirigido al cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

### **CONCLUSIÓN**

El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo por su correcto desempeño, por esta razón no existe compromiso, ni rendimiento dirigido al cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General**

- Disponer al Gerente de Recursos Humanos la creación de estímulos para los empleados como: Ascensos, Bonos de eficiencia, diplomas o felicitación verbales con el objetivo de motivar al personal y crear un compromiso con la empresa.

### **CONTROL**

#### **NO EXISTE CONTROL CONCURRENTE EN LA RETROALIMENTACIÓN**

En el proceso de Proveedores no se aplica el control concurrente en la retroalimentación, herramientas necesarias para analizar la ejecución de





tareas, no cometer errores y evitar retrasos, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que la empresa no realice controles oportunos a la ejecución de la funciones en el proceso ni se retroalimente de esta información.

## **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Proveedores no se aplica el control concurrente en la retroalimentación, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que la empresa no realice controles oportunos a la ejecución de la funciones en el proceso ni se retroalimente de esta información.

## **RECOMENDACIÓN**

### **AL JEFE DE PROVEEDORES**

- Elaborar controles concurrentes en la retroalimentación aplicados a la ejecución de tareas en el proceso que permita evitar retrasos, no cometer errores y que la empresa se retroalimente de esta información.

## **EFICACIA.**

### **INCUMPLIMIENTO EN LAS METAS PROGRAMADAS**

El 25% de las metas programadas no han sido alcanzadas, debido a la falta de planificación por parte del Jefe departamental, lo que ocasiona que la empresa no consiga los resultados propuestos.



PE12. 10/10

## **CONCLUSIÓN**

No se han cumplido las metas programadas, debido a la falta de planificación por parte del Jefe departamental, lo que ocasiona que la empresa no consiga los resultados propuestos.

## **RECOMENDACIÓN**

### **AL JEFE DE PROVEEDORES**

- Elaborar un cronograma de actividades, en el que se programen y cumplan las tareas a realizarse enfocados en el alcanzar las metas propuesta.

## **ECOLOGÍA**

### **NO EXISTEN PROCESOS DE GESTIÓN AMBIENTAL**

La empresa no cuenta con procesos de cuidado al ambiente, necesarios para lograr desarrollo preservando la vida y el planeta, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que se ejecuten las tareas, sin cuidado ni respeto al medio ambiente.

## **CONCLUSIÓN.**

La empresa no cuenta con procesos de cuidado al ambiente, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que se ejecuten las tareas, sin cuidado ni respeto al medio ambiente.



**PE12. 10/10**

## **RECOMENDACIÓN**

### **AL JEFE DE PROVEEDORES**

- Elaborar programas que contengan normas de cuidado y preservación ambiental, que se apliquen en la ejecución de tareas, para alcanzar los objetivos propuestos y al mismo tiempo se cuide al planeta.



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA DE ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE CLIENTES  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE13. 1/2**

N°	CLIENTE	RUC	CEDULA R. LEGAL	NOM. R.LEGAL	ESCRITURA CONT. CIA	BALANCES	CUMPLE		
							SI	NO	
1	Empresa De Desarrollo Urbano De Quito Emdug	✓	✓	✓	X	✓		X	✓
2	Satre Comunicación Integral Cía. Ltda.	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
3	Municipio Del Distrito Metropolitano De Quito	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
4	Fundación Patronato Municipal San José	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
5	Fundación Hermano Miguel	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
6	Delegación De La Comisión Europea	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
7	Asamblea Nacional	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
8	Norlop Thompson Asociados	✓	X	X	✓	✓		X	✓
9	Conexpertisse Comunicación	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
10	Editores E Impresiones Edimpres S.A.	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
11	Mdmq Fondo De Salvamento	✓	✓	✓	X	✓		X	✓
12	Secretaria General De La Comunidad Andina Perú	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
13	Moore Stephens Profile Cia. Ltda.	✓	✓	✓	✓	X	X		✓
14	Emmop-Q	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
15	Publi Point C.A.	✓	X	X	✓	X		X	✓
16	Aurelian Ecuador S.A.	✓	X	X	✓	✓		X	✓
17	Cablevisión S.A.	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
18	Universidad Tecnológica Indoamericana	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
19	Inmedical	✓	✓	✓	✓	X	X		✓



PE13. 2/2

20	Empresa Publica Metropolitana De Gestion De Destino Turístico	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
21	Deportes Y Recreación Ficchur Cía.	✓	✓	✓	X	X		X	✓
22	Emdescem	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
23	Diners Club Del Ecuador	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
24	Instituto Nacional De Estadística Y Censos	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
25	Lexterra Cía. Ltda.	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
26	Mirkpas S.A.	✓	✓	✓	X	✓		X	✓
27	Fondo De Población De Las Naciones Unidas	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓
28	Ecu Auto	✓	✓	✓	✓	✓	X		✓

**COMENTARIO.**

- Los clientes con financiamiento no cumplen con la entrega de la documentación y respaldos como RUC, cédula del representante legal, nombramiento del representante legal, escrituras de Constitución o Balances exigidos por la empresa.

**RECOMENDACIÓN.**

Al Jefe de Cartera

- Verificar que los clientes entreguen toda la documentación exigida por la empresa, como requisito previo a la autorización de financiamiento.

✓ = Verificado con los archivos de la empresa.

Elab por: E.A.	22/04/2012
Rev por: D.A.	22/04/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CÉDULA DE ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE PERIODO DE PAGO.**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE14. 1/5**

FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	FACTUR A	CLIENTE	TOTAL	TOTAL CARTERA	FECHA DE PAGO	NRO. INGRESO	VALOR PAGADO	CUMPLE	NO CUMPLE	
6-Jan-11	20-Feb-11	1280	FUNDACION HERMANO MIGUEL	1.456,00	1.320,80	17-Feb-11	1017	1.320,80	X		√
19-Jan-11	5-Mar-11	1282	DELEGACION DE LA COMISION EUROPEA	2.979,20	2.702,56	10-Mar-11	1020	2.702,56		X	√
21-Jan-11	7-Mar-11	1283	ASAMBLEA NACIONAL	33.040,00	29.972,00	7-Mar-11	1021	29.972,00	X		√
29-Jan-11	15-Mar-11	1285	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	59.112,48	54.151,25	15-Mar-11	1022	54.151,25	X		√
29-Jan-11	15-Mar-11	1287	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	12.205,76	11.181,35	15-Mar-11	1023	11.181,35	X		√
1-Feb-11	18-Mar-11	1288	CONEXPERTISSE COMUNICACION	344,08	312,13	18-Mar-11	1024	312,13	X		√
1-Feb-11	18-Mar-11	1291	SATRE COMUNICACION INTEGRAL CIA. LTDA.	1.937,60	1.757,68	23-Mar-11	1025	1.757,68		X	√
3-Feb-11	20-Mar-11	1292	EDITORES E IMPRESIONES EDIMPRES S.A.	1.680,00	1.524,00	25-Mar-11	1026	1.524,00		X	√
11-Feb-11	28-Mar-11	1294	FUNDACION PATRONATO MUNICIPAL SAN JOSE	139.972,00	126.974,60	2-Apr-11	1027	126.974,60		X	√
11-Feb-11	28-Mar-11	1295	FUNDACION HERMANO MIGUEL	2.184,00	1.981,20	2-Apr-11	1028	1.981,20		X	√
2-Mar-11	16-Apr-11	1298	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	3.796,80	3.444,24	21-Apr-11	1029	3.444,24		X	√
9-Mar-11	23-Apr-11	1300	CONEXPERTISSE COMUNICACION	10.671,37	9.680,46	28-Apr-11	1030	9.680,46		X	√
9-Mar-11	23-Apr-11	1302	SECRETARIA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA PERU	4.000,00	4.000,00	23-Apr-11	1031	4.000,00	X		√
18-Mar-11	2-May-11	1303	MOORE STEPHENS PROFILE CIA. LTDA.	672,00	609,60	29-Apr-11	1032	609,60	X		√
22-Mar-11	6-May-11	1304	MOORE STEPHENS PROFILE CIA. LTDA.	201,60	182,88	3-May-11	1033	182,88	X		√
26-Mar-11	10-May-11	1307	EMMOP-Q	560,00	508,00	7-May-11	1034	508,00	X		√
31-Mar-11	15-May-11	1310	PUBLI POINT C.A.	1.282,34	1.174,72	12-May-11	1035	1.174,72	X		√
5-Apr-11	20-May-11	1311	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	4.256,00	3.860,80	25-May-11	1036	3.860,80		X	√
5-Apr-11	20-May-11	1314	AURELIAN ECUADOR S.A.	1.248,80	1.132,84	25-May-11	1037	1.132,84		X	√
5-Apr-11	20-May-11	1315	CABLEVISION S.A.	2.352,00	2.154,60	25-May-11	1038	2.154,60		X	√
8-Apr-11	23-May-11	1317	FUNDACION PATRONATO MUNICIPAL SAN JOSE	1.120,00	1.016,00	28-May-11	1039	1.016,00		X	√



PE14. 2/5

FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	FACTURA	CLIENTE	TOTAL	TOTAL CARTERA	FECHA DE PAGO	NRO. INGRESO	VALOR PAGADO	CUMPLE	NO CUMPLE	
21-Apr-11	5-Jun-11	1321	EDITORES E IMPRESIONES EDIMPRES S.A.	1.209,60	1.097,28	10-Jun-11	1040	1.097,28		X	✓
21-Apr-11	5-Jun-11	1326	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	36.400,00	33.020,00	10-Jun-11	1041	33.020,00		X	✓
26-Apr-11	10-Jun-11	1327	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	22.400,00	20.320,00	10-Jun-11	1042	20.320,00	X		✓
27-Apr-11	11-Jun-11	1329	PUBLI POINT C.A.	4.006,80	3.670,52	8-Jun-11	1043	3.670,52	X		✓
27-Apr-11	11-Jun-11	1330	PUBLI POINT C.A.	1.659,45	1.520,17	8-Jun-11	1044	1.520,17	X		✓
4-May-11	18-Jun-11	1332	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMERICANA	2.912,00	2.641,60	15-Jun-11	1045	2.641,60	X		✓
4-May-11	18-Jun-11	1334	INMEDICAL	3.360,00	3.048,00	15-Jun-11	1046	3.048,00	X		✓
5-May-11	19-Jun-11	1336	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	4.054,40	3.677,92	19-Jun-11	1047	3.677,92	X		✓
13-May-11	27-Jun-11	1337	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	840,00	762,00	27-Jun-11	1048	762,00	X		✓
13-May-11	27-Jun-11	1340	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	14.971,04	13.714,54	27-Jun-11	1049	13.714,54	X		✓
17-May-11	1-Jul-11	1341	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	168,00	152,40	6-Jul-11	1050	152,40		X	✓
18-May-11	2-Jul-11	1342	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	3.436,37	3.147,96	7-Jul-11	1051	3.147,96		X	✓
21-May-11	5-Jul-11	1343	PUBLI POINT C.A.	1.064,45	975,11	10-Jul-11	1052	975,11		X	✓
21-May-11	5-Jul-11	1344	PUBLI POINT C.A.	2.053,99	1.881,60	10-Jul-11	1053	1.881,60		X	✓
31-May-11	15-Jul-11	1345	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	2.542,40	2.306,32	20-Jul-11	1054	2.306,32		X	✓
2-Jun-11	17-Jul-11	1346	Empresa Publica Metropolitana de Gestion de Destino Turistico	4.256,00	3.860,80	22-Jul-11	1055	3.860,80		X	✓
7-Jun-11	22-Jul-11	1347	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	1.176,00	1.066,80	27-Jul-11	1056	1.066,80		X	✓
11-Jun-11	26-Jul-11	1349	FUNDACION PATRONATO MUNICIPAL SAN JOSE	784,00	711,20	26-Jul-11	1057	711,20	X		✓
11-Jun-11	26-Jul-11	1351	AURELIAN ECUADOR S.A.	952,00	863,60	26-Jul-11	1058	863,61	X		✓
15-Jun-11	30-Jul-11	1353	MOORE STEPHENS PROFILE CIA. LTDA.	2.240,00	2.032,00	30-Jul-11	1059	2.032,00	X		✓
15-Jun-11	30-Jul-11	1355	AURELIAN ECUADOR S.A.	4.308,05	3.908,01	30-Jul-11	1060	3908,00	X		✓







PE14. 4/5

FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	FACTURA	CLIENTE	TOTAL	TOTAL CARTERA	FECHA DE PAGO	COMPROBANTE DE INGRESO	VALOR PAGADO	CUMPLE	NO CUMPLE	
6-Oct-11	20-Nov-11	1396	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	1.008,00	914,40	25-Nov-11	1082	914,40		X	✓
6-Oct-11	20-Nov-11	1397	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	1.839,04	1.668,27	25-Nov-11	1083	1.668,27		X	✓
11-Oct-11	25-Nov-11	1398	SECRETARIA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA PERU	4.000,00	4.000,00	30-Nov-11	1084	3.989,00		X	✓
12-Oct-11	26-Nov-11	1399	AURELIAN ECUADOR S.A.	896,00	812,80	1-Dec-11	1085	812,80		X	✓
12-Oct-11	26-Nov-11	1400	AURELIAN ECUADOR S.A.	98,56	89,41	1-Dec-11	1090	89,41		X	✓
20-Oct-11	4-Dec-11	1407	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	4.256,00	3.860,80	9-Dec-11	1092	3.860,80		X	✓
20-Oct-11	4-Dec-11	1408	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	12.885,60	11.689,08	4-Dec-11	1093	11.689,08	X		✓
22-Oct-11	6-Dec-11	1413	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	103.575,36	93.957,65	6-Dec-11	1094	93.957,65	X		✓
15-Oct-11	29-Nov-11	1414	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	2.768,64	2.511,55	29-Nov-11	1095	2.511,55	X		✓
25-Oct-11	9-Dec-11	1415	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	4.112,64	3.730,75	9-Dec-11	1096	3.730,75	X		✓
15-Oct-11	29-Nov-11	1416	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	15.960,00	14.478,00	29-Nov-11	1097	14.478,00	X		✓
15-Oct-11	29-Nov-11	1417	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	5.600,00	5.080,00	29-Nov-11	1098	5.080,00	X		✓
27-Oct-11	11-Dec-11	1418	LEXTERRA CIA LTDA	1.400,00	1.375,00	11-Dec-11	1099	1.375,00	X		✓
9-Nov-11	24-Dec-11	1420	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	8.998,08	8.162,54	24-Dec-11	1100	8.162,54	X		✓
11-Nov-11	26-Dec-11	1424	MIRKPAS S.A.	2.300,00	2.277,00	23-Dec-11	1101	2.277,00	X		✓
15-Nov-11	30-Dec-11	1425	CABLEVISION S.A.	1.680,00	1.539,00						✓
23-Nov-11	7-Jan-12	1428	MIRKPAS S.A.	2.300,00	2.277,00						✓
22-Nov-11	6-Jan-12	1429	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	2.181,16	1.998,10	20/12/2011	1102	1.998,10			✓
24-Nov-11	8-Jan-12	1430	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	88.440,80	80.228,44	15/12/2011	1105	80.228,44			✓
1-Dec-11	15-Jan-12	1431	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	2.969,12	2.693,42	15-Jan-12	1106	2.693,42	X		✓
2-Dec-11	16-Jan-12	1433	FONDO DE POBLACION DE LAS NACIONES UNIDAS	8.400,00	7.620,00	16-Jan-12	1108	7.620,00	X		✓



**PE14. 5/5**

FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	FACTURA	CLIENTE	TOTAL	TOTAL CARTERA	FECHA DE PAGO	NRO. INGRESO	VALOR PAGADO	CUMPLE	NO CUMPLE
2-Dec-11	16-Jan-12	1434	PUBLI POINT C.A.	2.984,24	2.733,78	20/12/2011	1115	2.733,78	X	
2-Dec-11	16-Jan-12	1436	DINERS CLUB DEL ECUADOR	3.360,00	3.078,00	20/12/2011	1116	3.078,00	X	
8-Dec-11	22-Jan-12	1437	ECUA AUTO	542,08	496,58					
14-Dec-11	28-Jan-12	1438	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	85.533,28	77.590,90		1118	77.590,90	X	
17-Dec-11	31-Jan-12	1439	MIRKPAS S.A.	2.300,00	2.277,00					
21-Dec-11	4-Feb-12	1443	ECUA AUTO	336,00	307,80					
27-Dec-11	10-Feb-12	1444	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	116.175,36	105.387,65	20/12/2011	1121	105.387,65	X	
27-Dec-11	10-Feb-12	1445	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	1.431,36	1.298,45	20/12/2011	1122	1.298,45	X	
27-Dec-11	10-Feb-12	1446	MDMQ FONDO DE SALVAMENTO	82.873,28	75.177,90					
TOTAL				1.470.242,7	1.337.037,36			1.254.951,08		

✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓

**COMENTARIO.**

- Existen retrasos en los plazos de pago exigidos por la empresa a sus clientes que oscilan entre 5 a 20 días.

**RECOMENDACIÓN.**

**Al Jefe de Cartera.**

- Realizar un análisis de clientes, su historial, capacidad de pago, y en función de los resultados, establecer convenios y periodos de pago para eliminar los retrasos en la recuperación de cartera.

Elab por: E.A.	22/04/2012
Rev por: D.A.	22/04/2012

✓ = Verificado con los archivos de la empresa.



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA DE ANÁLISIS DE POLIZAS DE SEGURO.  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE15. 1/1**

Nro.	CAMPAÑAS	MONTO	ASEGURADORA	SEGURO DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO		
				Cumple	No Cumple	
1	Campaña C. Comerciales del Ahorro	10.227,46	Seguros Colonial	X		✓
2	Campaña Quito a Pie	2.542,00	Seguros Colonial	X		✓
3	Campaña Patrimonial	13.005,00	Seguros Colonial	X		✓
4	Campaña Fonsal Paraguas	172.880,00	Seguros Colonial	X		✓
5	Campaña Censos 2011	245.000,00	Seguros Colonial	X		✓
6	Campaña Quito Lee	321.806,00	Seguros Colonial	X		✓
7	Campaña Navidad Hecho a Manos	12.000,00	Seguros Colonial	X		✓
8	Campaña Diners Navidad	6.000,00	Seguros Colonial	X		✓
9	Campaña Imagen Urbana	2.651,00	Seguros Colonial	X		✓
10	Campaña Inv. Bienes Patrimoniales	8.034,00	Seguros Colonial	X		✓
	<b>TOTAL</b>	794.145,46				

**COMENTARIO.**

- Las campañas poseen las pólizas de cumplimiento de contrato exigidos en el proceso de contratación con el cliente.

✓= Verificado con los archivos de la empresa.

Elab por: E.A. 23/04/2012

Rev por: D.A. 23/04/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO DE CARTERA**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE16. 1/4**

**Cliente:** Comité Roque Iturralde Cía. Ltda.  
**Nombre:** Martha Arellano  
**Cargo del personal entrevistado:** Jefe de Cartera.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	PUNTAJE		
				Óptimo	Obtenido	
1	¿Se ha establecido los valores éticos y principios de integridad en forma documentada?		X	10	0	No conocen el manual, pero aplican los valores éticos y principios de integridad asociados a un comportamiento correcto en sociedad y respeto a la empresa.
2	¿Las actividades se ejecutan en base a programas diseñados o una planificación?	X		10	5	No es difundida la planificación correctamente.
3	¿Se mantiene una base de datos de los clientes?	X		10	10	
4	¿Los clientes deben cumplir requisitos para obtener créditos?	X		10	10	
5	¿Se tiene un registro correcto de los pagos realizados por clientes?	X		10	10	
6	¿Los clientes han cumplido en su totalidad con sus deudas adquiridas por campañas contratadas?		X	10	0	Se han presentado clientes que no han cumplido con los contratos.
7	¿Se solicita seguros de pago para las campañas que se tiene que realizar?	X		10	10	
8	¿Se establecen y comunican oportunamente el plazo, montos y condiciones de pago para los clientes?	X		10	10	



**PE16. 2/4**

9	¿Se envían notificaciones a clientes que están atrasados en sus pagos?		X	10	0	
<b>TOTAL</b>				<b>90</b>	<b>55</b>	

Elab por: E.A. 24/04/2012

Rev por: D.A. 24/04/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
PROCESO DE CARTERA  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE16. 3/4**

**Resultados de Evaluación de control Interno**

**Nivel de confianza:**

NC= Nivel de confianza.

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

CT= Calificación Total

PT

PT= Ponderación Total

$$NC = \frac{55 \times 100}{90}$$

$$NC = 61\%$$

**Riesgo**

**Confianza**

<b>Rojo</b>	<b>15% - 50%</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
<b>Naranja</b>	<b>51% - 59%</b>	<b>Moderado alto</b>	<b>Moderado Bajo</b>
<b>Amarillo</b>	<b>60% - 66%</b>	<b>Moderado Moderado</b>	<b>Moderado Moderado</b>
<b>Verde</b>	<b>67% - 75%</b>	<b>Moderado Bajo</b>	<b>Moderado alto</b>
<b>Azul</b>	<b>76% - 95%</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alta</b>

**Nivel de Riesgo = Moderado-Moderado**

**Nivel de Confianza = Moderado-Moderado**

Elab por: E.A. 24/04/2012

Rev por: D.A. 24/04/2012

## **RIESGO INHERENTE**

**PE16. 4/4**

Este riesgo se establece basado en la información que se conoce de la empresa, además de verificar si se han realizado auditorías de gestión en años anteriores para analizar si se han aplicado las recomendaciones dirigidas a mejorar la ejecución de sus procesos,

En conclusión, y una vez analizada la información referente al proceso, se ha establecido un riesgo inherente de 45%.

## **RIESGO DE CONTROL.**

Para medir el riesgo de control se toma como base la evaluación de control interno, para lo cual se han aplicado los cuestionarios de control interno al procesó de cartera, esta herramienta nos permite conocer el nivel de confiabilidad que se tiene en los controles aplicados por la empresa.

Una vez analizado los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario del control interno los resultados son: un nivel de confianza moderado-moderado con un 61% y un riesgo de control moderado-moderado con un 39%, lo que se traduce en un control interno bueno.

## **RIESGO DE DETECCIÓN**

El equipo de auditoría ha considerado un riesgo del 10%, este es un riesgo bajo de que los procedimientos que se aplicarán no puedan detectar deficiencias que se presenten en la ejecución de los procesos.

## **RIESGO DE AUDITORÍA**

Se lo calcula tomando en cuenta los siguientes porcentajes:

Riesgo de auditoría = Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección.

$$= 45\% * 39\% * 10\%$$

$$= 1.75\%$$

El riesgo de auditoría es de 1.75 % este porcentaje refleja la posibilidad de que el auditor emita una opinión favorable erróneamente, es decir que su opinión contenga errores o fallas de importancia.



KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.

PE17. 1/11

INDICADORES DE GESTIÓN

CARTERA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
<b>PLANEACIÓN</b>				
Misión	_____	1/2	50%	El 50% de los empleados que forman parte del proceso no conoce la misión, no se ha socializado.
	_____	1/2	50%	El 50% de los empleados que forman parte del proceso no comparten la misión, al no conocerla.
Visión	_____	1/2	50%	El 50% de los empleados que forman parte del proceso conocen la visión.
	_____	1/2	50%	El 50% de los empleados que forman parte del proceso comparten la visión.
Objetivos	_____	4/5	60%	El 20% de los objetivos no se han cumplido, por desconocimiento de los objetivos definidos.
Estrategias	_____	2/5	40%	El 60% de las estrategias no están implementadas.





PE17. 2/11

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
Políticas	_____	2/5	40%	Del total de políticas establecidas, el 60% no se aplica.
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
Estructura Organizacional	_____	1/1	100%	Existe el 100% de áreas sustantivas
División y Distribución de Funciones	_____	2/2	100%	El 100% del personal tiene distribución de funciones claras.
Recurso Humano	_____	2/2	100%	Todos los puestos que forman parte del proceso son previamente analizados.
	_____	0/2	0%	Los empleados no son capacitados, no conocen el Plan anual de capacitación.
	_____	2/2	100%	El 100% del personal cumple con el perfil.
<b>DIRECCIÓN</b>				
Comunicación	_____	2/4	50%	El 50% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplica las líneas jerárquicas para transmitir información.



PE17. 3/11

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
Motivación	_____	0/2	0%	El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo.
	_____	0/4	0%	En el departamento no aplica los incentivos que se han implementado en la empresa.
<b>CONTROL</b>				
Naturaleza	_____	1/2	50%	El 50% de los controles preventivos son utilizados en la empresa.
	_____	0/1	0%	El proceso no cuenta con sistemas de control concurrentes y de retroalimentación.
	_____	0/1	0%	
Sistemas	_____	1/2	50%	El 50% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Procesos	_____	4/4	100%	El 100% de las normas que se propusieron fueron aprobadas.
	_____	9/15	60%	El 40% de las acciones no son destinadas a corregir.

INDICADOR		FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
EFICACIA	Eficacia Programática	_____	3/4	75%	El 25% de metas programadas no han sido alcanzadas.
	Eficacia Presupuestaria	_____	405/500	81%	Se ejecuta el 81 % dentro del rubro asignado en el presupuesto.
EFICIENCIA	Eficiencia	_____	0,75/0,81	92%	Existe una deficiencia del 8% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas
ECONOMÍA	Manejo del Personal	_____	---	---	No han sido asignados Recursos Económicos destinados a Capacitaciones.
	Recursos	_____	6/9	66%	El 66% de las acciones del departamento contribuye con la economía en el uso recursos.
ECOLOGÍA	Ecología	_____			No cuenta con procesos al cuidado del ambiente.
ÉTICA	Ética	_____			No cuenta con estudios realizados para concientizar los valores de la empresa

**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**  
**CRITERIOS DE PUNTUACIÓN DE EVALUACIÓN FINAL.**



**CARTERA**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**PE17. 5/11**

PROCESO ADMINISTRATIVO	PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE	
	ESTABLECIDOS	OBTENIDOS		
<b>1 PLANEACIÓN</b>	<b>700</b>	<b>340</b>		
1.1 Misión			<b>48.57%</b>	
1.1.1 Empleados que la conocen	100	50		
1.1.2 Empleados que la comparten	100	50		
1.2 Visión				
1.2.1 Empleados que la conocen	100	50		
1.2.2 Empleados que la comparten	100	50		
1.3 Objetivos	100	60		
1.4 Estrategias	100	40		
1.5 Políticas	100	40		
<b>2 ORGANIZACIÓN</b>	<b>300</b>	<b>267</b>		
2.1 Estructura Organizacional			<b>89%</b>	
2.1.1 Áreas Sustantivas	100	100		
2.2 División y Distribución de Funciones	100	100		
2.3 Recurso Humano	100	67		
<b>3 DIRECCIÓN</b>	<b>300</b>	<b>50</b>		
3.1 Comunicación			<b>16%</b>	
3.1.1 Canales utilizados	100	50		
3.2 Motivación				
3.2.1 Personal que recibe incentivos	100	0		
3.2.2 Incentivos utilizados	100	0		
<b>4 CONTROL</b>	<b>600</b>	<b>260</b>		
4.1 Naturaleza			<b>44%</b>	
4.1.2 Controles preventivos	100	50		
4.1.3 Controles concurrentes	100	0		
4.1.4 Controles de retroalimentación	100	0		
4.2 Sistemas	100	50		
4.3 Procesos				
4.3.1 Normas aprobadas	100	100		
4.3.2 Normas correctivas	100	60		
<b>TOTAL</b>	<b>1900</b>	<b>917</b>		<b>48.26%</b>



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**

**PE17. 6/11**

**CARTERA**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INFORME EJECUTIVO.**

## **PLANEACIÓN**

### **INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN**

El personal de Cartera no participa en el cumplimiento de la planificación elaborada para el proceso; de acuerdo a lo establecido el personal que forma parte del proceso debe conocer y colaborar en la ejecución de la misma, provocado por la falta de coordinación y seguimiento de objetivos, metas y estrategias planteadas, lo que ocasiona que no exista un compromiso con la empresa y no se cumpla con los objetivos planificados.

## **CONCLUSIÓN**

El personal de Cartera no participa en el cumplimiento de la planificación elaborada para el proceso, provocado por la falta de coordinación y seguimiento de objetivos, metas y estrategias planteadas, lo que ocasiona que no exista un compromiso con la empresa y no se cumpla con los objetivos planteados.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Disponer al Jefe de Cartera, la socialización de objetivos, metas y estrategias planificadas para el proceso, con el fin de que los empleados conozcan hacia donde se dirige la empresa y se comprometan a cumplirlos.



PE17. 7/11

## **ORGANIZACIÓN**

### **INCUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS.**

El personal no es constantemente capacitado, se presenta inasistencia a los cursos, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Personal es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos la elaboración y cumplimiento del Plan Anual de Capacitación, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de coordinación por parte del Gerente de Recursos Humanos, ocasionando que los trabajadores no posean conocimientos actualizados y perjudican su desempeño en función de la empresa.

## **CONCLUSIÓN**

El personal no es constantemente capacitado, se presenta inasistencia a los cursos, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de coordinación por parte del Gerente de Recursos Humanos, ocasionando que los trabajadores no posean conocimientos actualizados y perjudican su desempeño en función de la empresa.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

- Socializar y cumplir lo establecido en el Plan Anual de Capacitaciones, de acuerdo a las necesidades de la empresa, permitiendo que todos los empleados sean capacitados.



## **DIRECCIÓN**

### **NO CUENTAN CON INCENTIVOS PARA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo por su correcto desempeño, debido a que la gerencia considera, al sueldo, como el mejor estímulo para el cumplimiento de sus labores, por esta razón no existe compromiso, ni rendimiento dirigido al cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

## **CONCLUSIÓN**

El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo por su correcto desempeño, por esta razón no existe compromiso, ni rendimiento dirigido al cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente General**

- Disponer al Gerente de Recursos Humanos la creación de estímulos para los empleados como: Ascensos, Bonos de eficiencia, diplomas o felicitación verbales con el objetivo de motivar al personal y crear un compromiso con la empresa.

## **CONTROL**

### **NO EXISTE CONTROL CONCURRENTE EN LA RETROALIMENTACIÓN**

En el proceso de Cartera no se aplican el control concurrente y de retroalimentación, herramientas necesarias para analizar la ejecución de

tareas, no cometer errores y evitar retrasos, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que la empresa no realice controles oportunos a la ejecución de la funciones en el proceso ni se retroalimente de esta información.

## **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Cartera no se aplican el control concurrente y de retroalimentación, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que la empresa no realice controles oportunos a la ejecución de la funciones en el proceso ni se retroalimente de esta información.

## **RECOMENDACIÓN**

### **AL JEFE DE CARTERA**

- Elaborar controles concurrentes y de retroalimentación aplicados a la ejecución de tareas en el proceso que permita evitar retrasos, no cometer errores y que la empresa se retroalimente de esta información.

## **EFICACIA**

### **INCUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROGRAMADAS**

El 25% de las metas programadas no han sido alcanzadas, debido a la falta de planificación por parte del Jefe departamental, lo que ocasiona que la empresa no consiga los resultados propuestos.





PE17. 10/11

## **CONCLUSIÓN**

No se han cumplido las metas programadas, debido a la falta de planificación por parte del Jefe departamental, lo que ocasiona que la empresa no consiga los resultados propuestos.

## **RECOMENDACIÓN**

### **AL JEFE DE CARTERA**

- Elaborar un cronograma de actividades, en el que se programen y cumplan las tareas a realizarse enfocados en el alcanzar las metas propuesta.

## **ECOLOGÍA**

### **NO EXISTEN PROCESOS DE GESTIÓN AMBIENTAL**

La empresa no cuenta con procesos de cuidado al ambiente, necesarios para lograr desarrollo preservando la vida y el planeta, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que se ejecuten las tareas, sin cuidado ni respeto al medio ambiente.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa no cuenta con procesos de cuidado al ambiente, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que se ejecuten las tareas, sin cuidado ni respeto al medio ambiente.



PE17. 11/11

## RECOMENDACIÓN

### AL JEFE DE CARTERA

- Elaborar programas que contengan normas de cuidado y preservación ambiental, que se apliquen en la ejecución de tareas, para alcanzar los objetivos propuestos y al mismo tiempo se cuide al planeta.



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
CÉDULA DE ANÁLISIS DE ENTREGA DE INFORMES  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE18. 1/2**

Nro.	CAMPAÑAS	SOBRE	FECHA	EJECUTIVO DE CUENTA	PLAZO ENTREGA	ACTA ENTREGA INFORME (FECHA)	OBSERVACIONES
1	Campaña Comité Auspicio	KOMAU	31-Mar-11	Karen Cecilia Riera Izurieta	2-May-11	10-May-11	©
2	Campaña Fonsal Medianos	FSMD	4-Jan-11	Santiago David Segovia Michelena	15-Dec-11	22-Dec-11	©
3	Campaña Comité Capacitaciones	KOMCA	5-Apr-11	Karen Cecilia Riera Izurieta	7-Jul-11	14-Jul-11	©
4	Campaña para IEPI	LL&CI	5-Apr-11	Karen Cecilia Riera Izurieta	15-Jul-11	21-Jul-11	©
5	Campaña Comité Bra	KOMBR	20-Apr-11	Karen Cecilia Riera Izurieta	30-Jun-11	30-Jun-11	
6	Campaña Agencia Comisiones Norlop	AGNR	15-Jan-11	Álvaro Cevallos Carrillo	1-Dec-11	1-Dec-11	
7	Campaña Ceibo	CEI	23-Sep-11	Nadya Valentina Lovato Revelo	15-Nov-11	22-Nov-11	©
8	Campaña Ecuauto	ECUNA	28-Jun-11	Karen Cecilia Riera Izurieta	8-Aug-11	8-Aug-11	
9	Campaña Fonsal Inversiones Públicas	FSIPP	20-Jan-11	Santiago David Segovia Michelena	20-Dec-11	21-Dec-11	©
10	Campaña Agencias Comisiones Publi point	AGPP	18-Jul-11	Álvaro Cevallos Carrillo	8-Jan-11	8-Jan-11	
11	Campaña C. Comerciales del Ahorro	CCA	2-Feb-11	Álvaro Cevallos Carrillo	10-Aug-11	10-Aug-11	
12	Campaña Zoológico Cóndor	ZOOCO	26-Aug-11	Karen Cecilia Riera Izurieta	20-Dec-11	20-Dec-11	
13	Campaña Quito a Pie	FSQP	20-Jan-11	Álvaro Cevallos Carrillo	1-Sep-11	8-Sep-11	©
14	Campaña Otros Clientes Menores	OCM	23-Jan-11	Karen Cecilia Riera Izurieta	28-Nov-11	1-Dec-11	©
15	Campaña Pensamiento Estratégico	PROTE	6-Jan-11	Nadya Valentina Lovato Revelo	30-Dec-11	30-Dec-11	
16	Campaña Proyectos Propios	PRPRO	8-Jan-11	Nadya Valentina Lovato Revelo	11-Nov-11	18-Nov-11	©
17	Campaña Zuleta	ZULBR	12-Jan-11	Nadya Valentina Lovato Revelo	15-Jun-11	23-Jun-11	©
18	Campaña Video Centro Limpio	VCL	19-Jan-11	Nadya Valentina Lovato Revelo	18-Dec-11	28-Dec-11	©
19	Campaña Fonsal Paraguas	FSPAR	5-Jan-11	Santiago David Segovia Michelena	30-Dec-11	-	©



PE18. 2/2

Nro.	CAMPAÑAS	SOBRE	FECHA	EJECUTIVO DE CUENTA	PLAZO ENTREGA	ACTA ENTREGA INFORME (FECHA)	OBSERVACIONES
20	Campaña INEC	INEC	20-Jan-11	Álvaro Cevallos Carrillo	9-Dec-11	31-Dec-11	©
21	Campaña Diners Navidad	DN	8-Mar-11	Nadya Valentina Lovato Revelo	15-May-11	15-May-11	
22	Campaña Imagen Urbana	FSIUR	4-Jan-11	Karen Cecilia Riera Izurieta	9-Dec-11	31-Dec-11	©
23	Campaña Quito Lee	FSQL	4-Jan-11	Álvaro Cevallos Carrillo	30-Dec-11	-	©
24	Campaña Inv. Bienes Patrimoniales	FSIBP	25-Jan-11	Santiago David Segovia Michelena	30-Dec-11	-	©
25	Campaña Navidad Hecho a Manos	MCDSN	13-Jan-11	Santiago David Segovia Michelena	30-Dec-11	30-Dec-11	
26	Campaña Patrimonia	FSPAT	6-Jan-11	Santiago David Segovia Michelena	11-Oct-11	-	©

#### COMENTARIO.

- Los informes no son entregados en las fechas programadas, existe un retaso que oscila entre 1 a 20 días.

#### RECOMENDACIÓN.

Al Supervisor de Investigación.

- Cumplir con el cronograma establecido para la entrega de informes, de tal manera, que la empresa cuente con la información oportunamente.

© No cumple con fecha de entrega.

Elab por: E.A.	23/04/2012
Rev por: D.A.	23/04/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CÉDULA DE ANÁLISIS DE REUNIONES REALIZADAS Y ALCANCE DE INFORMES**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE19. 1/3**

Nro.	ACTIVIDAD	FECHA	HORA	RESPONSABLE	LUGAR	ACTA REUNION		CUMPLE		
						SI	NO	SI	NO	
1	Alcance 1 Campaña C. Comerciales del Ahorro	24-Abr-11	16:00	Fabiana Garcés	Sala Oficina	✓		SI		✓
2	Alcance 1 de Campaña Patrimonial	21-May-11	10:30	Marie Golcalves	Sala Oficina	✓		SI		✓
3	50% de Alcance 1 Campaña Quito a Pie	20-Jun-11	17:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina	✓		SI		✓
4	Alcance 2 Campaña C. Centros Comerciales del Ahorro	26-Jun-11	10:00	Fabiana Garcés	Sala Oficina	✓		SI		✓
5	Observaciones Finales Informe Campaña C. Comerciales del Ahorro	20-Jul-11	9:00	Fabiana Garcés	Sala Oficina	✓		SI		✓
6	50% de Alcance 2 Campaña Quito a Pie	25-Jul-11	16:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina	✓		SI		✓
7	Entrega Estudios Cualitativos Campaña INEC 2011	26-Jul-11	14:00	Ximena Viver	Sala Oficina	✓		SI		✓
8	Alcance 2 Alcance Censo 2011	26-Ago-11	12:00	Ximena Viver	Sala Oficina	✓		SI		✓
9	Observaciones Finales Informe Campaña Quito a Pie	1-Sep-11	9:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina	✓		SI		✓
10	Estudio Cualitativo Prueba de Concepto Quito Lee	15-Sep-11	8:30	William Mena	Sala Oficina	✓		SI		✓
11	Alcance 1 Campaña Fonsal Paraguas	29-Sep-11	9:00	Félix Valencia	Sala Oficina	✓		SI		✓
12	Alcance 1 Campaña Fonsal Paraguas	10-Oct-11	12:00	Félix Valencia	Sala Oficina	✓		SI		✓
13	Estudio Cualitativo Prueba de Concepto Inv. Bienes Patrimoniales	10-Oct-11	15:30	Juan Martínez	Sala Oficina	✓		SI		✓
14	Alcance 2 Campaña Patrimonial	20-Jun-11	11:30	Fabiana Garcés	Sala Oficina	✓		SI		✓
15	Alcance 1 Alcance Censo 2011	25-Oct-11	12:00	Ximena Viver	Sala Oficina	✓		SI		✓
16	Alcance 1 Navidad Hecho a Manos	1-Nov-11	16:00	Gabriela Vaca	Sala Oficina	✓		SI		✓
17	Observaciones Finales Informe Campaña Patrimonial	8-Dic-11	12:00	Fabiana Garcés	Sala Oficina	✓		SI		✓
18	Observaciones Finales Informe Campaña Fonsal Paraguas	25-Nov-11	9:00	Félix Valencia	Sala Oficina	✓		SI		✓
19	Observaciones Finales Informe Campaña Censos 2011	25-Nov-11	17:00	Ximena Viver	Sala Oficina	✓		SI		✓



PE19. 2/3

20	Alcance 100% Quito Lee	28-Nov-11	15:30	William Mena	Sala Oficina	✓		SI		✓
21	Alcance 1 Campaña Recuperación Imagen Urbana	1-Dic-11	16:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina	✓		SI		✓
22	Estudio Cualitativo Prueba de Concepto Diners Navidad	2-Dic-11	17:00	Félix Valencia	Sala Oficina	✓		SI		✓
23	Alcance 2 Navidad Hecho a Manos	2-Dic-11	9:00	Gabriela Vaca	Sala Oficina	✓		SI		✓
24	Alcance 1 Campaña Inv. Bienes Patrimoniales	15-Dic-11	16:00	Juan Martínez	Sala Oficina	✓		SI		✓
25	Alcance 2 Campaña Recuperación Imagen Urbana	18-Dic-11	9:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina	✓		SI		✓
26	Alcance 100% Diners Navidad	25-Dic-11	8:30	Félix Valencia	Sala Oficina		✓		NO	✓
27	Observaciones Finales Informe Campaña Quito Lee	28-Dic-11	13:00	William Mena	Sala Oficina	✓		SI		✓
28	Alcance 2 Campaña Inv. Bienes Patrimoniales	30-Dic-11	15:30	Juan Martínez	Sala Oficina	✓		SI		✓
29	Observaciones Finales Informe Campaña Navidad Hecho a Manos	30-Dic-11	9:00	Gabriela Vaca	Sala Oficina	✓		SI		✓
30	Observaciones Finales Informe Campaña Diners Navidad	30-Dic-11	10:00	Félix Valencia	Sala Oficina		✓		NO	✓
31	Observaciones Finales Informe Campaña Imagen Urbana	30-Dic-11	11:00	Gabriel Ludeña	Sala Oficina		✓		NO	✓
32	Observaciones Finales Informe Campaña Inv. Bienes Patrimoniales	30-Dic-11	12:00	Juan Martínez	Sala Oficina		✓		NO	✓

**COMENTARIO**

- No se realizaron las reuniones programadas de evaluación de informes, no se entrega acta de reunión.



PE19. 3/3

## RECOMENDACIÓN.

### Al Supervisor de Investigación.

- Difundir y cumplir el cronograma de evaluación de informes, con el objetivo de analizar el enfoque, dirección y posicionamiento que deben tomar las campañas.

✓ = Verificado con los archivos de la empresa

Elab por: E.A.	24/04/2012
Rev por: D.A.	24/04/2012



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO DE INVESTIGACIÓN**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE20. 1/4**

**Cliente:** Komité Roque Iturralde Cia. Ltda.  
**Nombre:** Claudia Rebeca Hernández Vásquez.  
**Cargo del personal entrevistado:** Supervisor de Investigación.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		SI	NO	PUNTAJE		Observaciones
				Óptimo	Obtenido	
1	¿Se ha establecido los valores éticos y principios de integridad en forma documentada?		X	10	0	No conocen el manual, pero aplican los valores éticos y principios de integridad asociados a un comportamiento correcto en sociedad y respeto a la empresa.
2	¿Las actividades se ejecutan en base a programas diseñados o una planificación?	X		10	0	No es difundida la planificación correctamente.
3	¿La empresa mantiene un archivo ordenado de las investigaciones realizadas?	X		10	10	
4	¿Se cuenta con un presupuesto anual para la elaboración de esta tarea?	X		10	10	
5	¿Se cumplen con los plazos de elaboración y entrega de informes?	X		10	0	Se presentan retrasos en la entrega de los informe.
6	¿Se tiene un cronograma establecido para reuniones de análisis de informes?	X		10	10	
7	¿La información obtenida en las investigaciones es utilizada oportunamente?	X		10	5	Se presentan retrasos en la entrega de los informe.





**PE20. 2/4**

8	¿El proceso de investigación y elaboración de los informes, son realizadas por personal capacitado?	X		10	10	
<b>TOTAL</b>				<b>80</b>	<b>45</b>	

**Elab por: E.A. 24/04/2012**

**Rev por: D.A. 24/04/2012**



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
PROCESO DE INVESTIGACIÓN  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**PE20. 3/4**

**Resultados de Evaluación de control Interno**

**Nivel de confianza:**

NC= Nivel de confianza.

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

CT= Calificación Total

PT

PT= Ponderación Total

$$NC = \frac{45 \times 100}{80}$$

$$NC = 56\%$$

**Riesgo**

**Confianza**

<b>Rojo</b>	<b>15% - 50%</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
<b>Naranja</b>	<b>51% - 59%</b>	<b>Moderado alto</b>	<b>Moderado Bajo</b>
<b>Amarillo</b>	<b>60% - 66%</b>	<b>Moderado Moderado</b>	<b>Moderado Moderado</b>
<b>Verde</b>	<b>67% - 75%</b>	<b>Moderado Bajo</b>	<b>Moderado alto</b>
<b>Azul</b>	<b>76% - 95%</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alta</b>

**Nivel de Riesgo = Moderado-Alto**

**Nivel de Confianza = Moderado-Bajo**

Elab por: E.A. 24/04/2012

Rev por: D.A. 24/04/2012

## **RIESGO INHERENTE**

**PE20. 4/4**

Este riesgo se establece basado en la información que se conoce de la empresa, además de verificar si se han realizado auditorías de gestión en años anteriores para analizar si se han aplicado las recomendaciones dirigidas a mejorar la ejecución de sus procesos,

En conclusión, y una vez analizada la información referente al proceso, se ha establecido un riesgo inherente de 45%.

## **RIESGO DE CONTROL.**

Para medir el riesgo de control se toma como base la evaluación de control interno, para lo cual se han aplicado los cuestionarios de control interno al proceso de investigación, esta herramienta nos permite conocer el nivel de confiabilidad que se tiene en los controles aplicados por la empresa.

Una vez analizado los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario del control interno los resultados son: un nivel de confianza moderada-baja con un 56% y un riesgo de control moderado-alto con un 44%, lo que se traduce en un control interno regular.

## **RIESGO DE DETECCIÓN**

El equipo de auditoría ha considerado un riesgo del 10%, este es un riesgo bajo de que los procedimientos que se aplicarán no puedan detectar deficiencias que se presenten en la ejecución de los procesos.

## **RIESGO DE AUDITORÍA**

Se lo calcula tomando en cuenta los siguientes porcentajes:

Riesgo de auditoría = Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección.

$$= 45\% * 44\% * 10\%$$

$$= 1,98\%$$

El riesgo de auditoría es de 1,98 % este porcentaje refleja la posibilidad de que el auditor emita una opinión favorable erróneamente, es decir que su opinión contenga errores o fallas de importancia.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**INVESTIGACIÓN**

**PE21. 1/10**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
<b>PLANEACIÓN</b>				
Misión	_____	1/3	33%	El 77% de los empleados que forman parte del proceso no conoce la misión, no se ha socializado.
	_____	1/3	33%	El 77% de los empleados que forman parte del proceso no comparten la misión, al no conocerla.
Visión	_____	1/3	33%	El 77% de los empleados que forman parte del proceso conocen la visión.
	_____	1/3	33%	El 77% de los empleados que forman parte del proceso comparten la visión.
Objetivos	_____	3/5	60%	El 40% de los objetivos no se han cumplido, por desconocimiento de los objetivos definidos.
Estrategias	_____	4/5	80%	El 20% de las estrategias no están implementadas.



**PE21. 2/10**

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
Políticas	_____	3/5	60%	Del total de políticas establecidas, el 40% no se aplica.
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
Estructura Organizacional	_____	1/1	100%	Existe el 100% de áreas sustantivas
División y Distribución de Funciones	_____	3/3	100%	El 100% del personal tiene distribución de funciones claras.
Recurso Humano	_____	3/3	100%	Todos los puestos que forman parte del proceso son previamente analizados.
	_____	0/3	0%	Los empleados no son capacitados, no conocen el Plan anual de capacitación.
	_____	2/3	67%	El 67% del personal cumple con el perfil.
<b>DIRECCIÓN</b>				
Comunicación	_____	3/4	75%	El 25% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplica las líneas jerárquicas para transmitir información.



**PE21. 3/10**

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
Motivación	_____	0/3	0%	El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo.
	_____	0/4	0%	En el departamento no aplica los incentivos que se han implementado en la empresa.
<b>CONTROL</b>				
Naturaleza	_____	1/2	50%	El 50% de los controles preventivos son utilizados en la empresa.
	_____	0/1	0%	El proceso no cuenta con sistemas de control concurrentes y de retroalimentación.
	_____	0/1	0%	
Sistemas	_____	1/2	50%	El 50% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Procesos	_____	4/4	100%	El 100% de las normas que se propusieron fueron aprobadas.
	_____	11/15	73%	El 27% de las acciones no son destinadas a corregir.



PE21. 4/10

INDICADOR		FÓRMULA	RESULTADOS		INTERPRETACIÓN
EFICACIA	Eficacia Programática	_____	3/4	75%	El 25% de metas programadas no han sido alcanzadas.
	Eficacia Presupuestaria	_____	420/500	84%	Se ejecuta el 84 % dentro del rubro asignado en el presupuesto.
EFICIENCIA	Eficiencia	_____	0,75/0,84	89%	Existe una deficiencia del 11% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas
ECONOMÍA	Manejo del Personal	_____	---	---	No han sido asignados Recursos Económicos destinados a Capacitaciones.
	Recursos	_____	7/9	77%	El 77% de las acciones del departamento contribuye con la economía en el uso recursos.
ECOLOGÍA	Ecología	_____			No cuenta con procesos al cuidado del ambiente.
ÉTICA	Ética	_____			No cuenta con estudios realizados para concientizar los valores de la empresa



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**  
**CRITERIOS DE PUNTUACIÓN DE EVALUACIÓN FINAL.**  
**INVESTIGACIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011.**

**PE21. 5/10**

	PROCESO ADMINISTRATIVO	PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
<b>1</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>700</b>	<b>332</b>	
1.1	Misión			<b>47.42%</b>
1.1.1	Empleados que la conocen	100	33	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	33	
1.2	Visión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	33	
1.2.2	Empleados que la comparten	100	33	
1.3	Objetivos	100	60	
1.4	Estrategias	100	80	
1.5	Políticas	100	60	
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>300</b>	<b>256</b>	
2.1	Estructura Organizacional			<b>85%</b>
2.1.1	Áreas Sustantivas	100	100	
2.2	División y Distribución de Funciones	100	100	
2.3	Recurso Humano	100	56	
<b>3</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>300</b>	<b>75</b>	
3.1	Comunicación			<b>16%</b>
3.1.1	Canales utilizados	100	75	
3.2	Motivación			
3.2.1	Personal que recibe incentivos	100	0	
3.2.2	Incentivos utilizados	100	0	
<b>4</b>	<b>CONTROL</b>	<b>600</b>	<b>273</b>	
4.1	Naturaleza			<b>44%</b>
4.1.2	Controles preventivos	100	50	
4.1.3	Controles concurrentes	100	0	
4.1.4	Controles de retroalimentación	100	0	
4.2	Sistemas	100	50	
4.3	Procesos			
4.3.1	Normas aprobadas	100	100	
4.3.2	Normas correctivas	100	73	
	<b>TOTAL</b>	<b>1900</b>	<b>936</b>	





**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011  
INFORME EJECUTIVO.**

## **PLANEACIÓN**

### **INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN**

El personal de Investigación no participa en el cumplimiento de la planificación elaborada para el proceso; de acuerdo a lo establecido el personal que forma parte del proceso debe conocer y colaborar en la ejecución de la misma, provocado por la falta de coordinación y seguimiento de objetivos, metas y estrategias planteadas, lo que ocasiona que no exista un compromiso con la empresa y no se cumpla con los objetivos planificados.

## **CONCLUSIÓN**

El personal de Investigación no participa en el cumplimiento de la planificación elaborada para el proceso, provocado por la falta de coordinación y seguimiento de objetivos, metas y estrategias planteadas, lo que ocasiona que no exista un compromiso con la empresa y no se cumpla con los objetivos planteados.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Disponer al Supervisor de Investigación, la socialización de objetivos, metas y estrategias planificadas para el proceso, con el fin de que los empleados conozcan hacia donde se dirige la empresa y se comprometan a cumplirlos.



## **ORGANIZACIÓN**

### **INCUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS**

El personal no es constantemente capacitado, se presenta inasistencia a los cursos, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Personal es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos la elaboración y cumplimiento del Plan Anual de Capacitación, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de coordinación por parte del Gerente de Recursos Humanos, ocasionando que los trabajadores no posean conocimientos actualizados y perjudican su desempeño en función de la empresa.

### **CONCLUSIÓN**

El personal no es constantemente capacitado, se presenta inasistencia a los cursos, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de coordinación por parte del Gerente de Recursos Humanos, ocasionando que los trabajadores no posean conocimientos actualizados y perjudican su desempeño en función de la empresa.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente de Recursos Humanos**

- Socializar y cumplir lo establecido en el Plan Anual de Capacitaciones, de acuerdo a las necesidades de la empresa, permitiendo que todos los empleados sean capacitados.



## **DIRECCIÓN**

### **NO CUENTAN CON INCENTIVOS PARA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo por su correcto desempeño, debido a que la gerencia considera, al sueldo, como el mejor estímulo para el cumplimiento de sus labores, por esta razón no existe compromiso, ni rendimiento dirigido al cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

### **CONCLUSIÓN**

El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo por su correcto desempeño, por esta razón no existe compromiso, ni rendimiento dirigido al cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General**

- Disponer al Gerente de Recursos Humanos la creación de estímulos para los empleados como: Ascensos, Bonos de eficiencia, diplomas o felicitación verbales con el objetivo de motivar al personal y crear un compromiso con la empresa.

### **CONTROL**

#### **NO EXISTE CONTROL CONCURRENTE EN LA RETROALIMENTACIÓN**

En el proceso de Investigación no se aplica el control concurrente y de retroalimentación, herramientas necesarias para analizar la ejecución de

tareas, no cometer errores y evitar retrasos, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que la empresa no realice controles oportunos a la ejecución de la funciones en el proceso ni se retroalimente de esta información.

## **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Investigación no se aplica el control concurrente y de retroalimentación, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que la empresa no realice controles oportunos a la ejecución de la funciones en el proceso ni se retroalimente de esta información.

## **RECOMENDACIÓN**

### **AL SUPERVISOR DE INVESTIGACIÓN**

- Elaborar controles concurrentes en la retroalimentación aplicados a la ejecución de tareas en el proceso que permita evitar retrasos, no cometer errores y que la empresa se retroalimente de esta información.

## **EFICACIA**

### **INCUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROGRAMADAS**

El 25% de las metas programadas no han sido alcanzadas, debido a la falta de planificación por parte del Jefe departamental, lo que ocasiona que la empresa no consiga los resultados propuestos.



## **CONCLUSIÓN**

No se han cumplido las metas programadas, debido a la falta de planificación por parte del Jefe departamental, lo que ocasiona que la empresa no consiga los resultados propuestos.

## **RECOMENDACIÓN**

### **AL SUPERVISOR DE INVESTIGACIÓN**

- Elaborar un cronograma de actividades, en el que se programen y cumplan las tareas a realizarse enfocados en el alcanzar las metas propuesta.

## **ECOLOGÍA**

### **NO EXISTEN PROCESOS DE GESTIÓN AMBIENTAL**

La empresa no cuenta con procesos de cuidado al ambiente, necesarios para lograr desarrollo preservando la vida y el planeta, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que se ejecuten las tareas, sin cuidado ni respeto al medio ambiente.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa no cuenta con procesos de cuidado al ambiente, provocados por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades, lo que ocasiona que se ejecuten las tareas, sin cuidado ni respeto al medio ambiente.



**PE21. 9/10**

## **RECOMENDACIÓN**

### **AL SUPERVISOR DE INVESTIGACIÓN**

- Elaborar programas que contengan normas de cuidado y preserva ambiental, que se apliquen en la ejecución de tareas, para alcanzar los objetivos propuestos y al mismo tiempo se cuide al planeta



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**

**PE22. 1/24**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**HALLAZGO Nº 1**

**Visión de la empresa**

**CONDICIÓN**

La visión no se redactó de manera que permita visualizar el futuro frente a sus clientes, su competencia, su cultura, y discernir entre lo que es la empresa hoy, y aquello que desea ser en el futuro.

**CRITERIO**

No se consideraron los lineamientos requeridos para la redacción de la visión como: Formulada por los líderes de la organización, dimensión del tiempo, integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, realista–posible, Consistente, difundida Interna y Externamente.

**CAUSA**

El desconocimiento por parte del personal encargado del diseño y elaboración del plan estratégico.

**EFEECTO**

Esto ocasiona que el personal no conozca hacia donde se dirige la empresa, ni el posicionamiento que tendría en el mercado mediante la ejecución eficiente de procesos.



## CONCLUSIÓN

- La visión no se redactó de manera que permita visualizar el futuro frente a sus clientes, su competencia, su cultura, y discernir entre lo que es la empresa hoy, y aquello que desea ser en el futuro, por el desconocimiento por parte del personal encargado del diseño y elaboración del plan estratégico, lo que ocasiona que los trabajadores no conozcan hacia donde se dirige la empresa, ni el posicionamiento que tendría en el mercado mediante la ejecución eficiente de procesos.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General

- Disponer a los Jefes departamentales presentar una propuesta de reformulación de la visión, que cuente con los lineamientos necesarios para su aplicación, para lo cual, se propone:

*“En el 2016 crearemos y produciremos el mejor lenguaje publicitario, teniendo como base la comunicación total con los clientes, esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado”*





KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.

PE22. 3/24

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

HALLAZGO N°2

**Perfil profesional requerido.**

### **CONDICIÓN**

El personal de la empresa no cumple con el perfil profesional requerido.

### **CRITERIO**

Incumpliendo el art 10 del reglamento Interno del Personal, que establece lo siguiente: "Para el desempeño de un cargo dentro de la empresa, existen requisitos mínimos de instrucción, ya sea secundaria o universitaria, dependiendo el cargo y debe ser respaldado con la documentación original de su perfil profesional (Títulos, Certificados de estudio, certificados laborables) en el plazo máximo de 5 días calendario computables a partir del día de su incorporación",

### **CAUSA**

Debido al desconocimiento del reglamento interno por parte de la gerencia.

### **EFECTO**

Lo que ocasiona retrasos en la ejecución de tareas y actividades en los diferentes cargos.

### **CONCLUSIÓN**

- El personal de la empresa no cumple con el perfil profesional requerido, por desconocimiento del reglamento Interno, ocasionando retrasos en la ejecución de tareas.



**PE22. 4/24**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

- Analizar las necesidades de los cargos disponibles y contratar al personal que se ajuste al perfil exigido por la empresa.



**Capacitaciones programadas**

**CONDICIÓN**

Los empleados no asisten a las capacitaciones programadas, no existe una difusión oportuna del plan anual de capacitaciones.

**CRITERIO**

Se incumplió el art. 20 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: “La empresa elaborará un Plan Anual de Capacitaciones cuyo objetivo es contar con un recurso humano eficiente dirigido al cumplimiento de metas y objetivos planificados. Los cursos serán dirigidos a todas las áreas de la empresa, distribuido de forma mensual, su cumplimiento es de carácter obligatorio,”

**CAUSA**

Debido a la falta de control, planificación y coordinación por parte del Gerente de Recursos Humanos.

**EFECTO**

Los empleados no tienen conocimientos actualizados y perjudica al funcionamiento de la empresa.

**CONCLUSIÓN**

- Los empleados no asisten a las capacitaciones programadas, debido a la falta de control, planificación y coordinación por parte del Gerente de Recursos Humanos. ocasionando que los empleados no tengan conocimientos actualizados y perjudique el funcionamiento de la empresa.



**PE22. 6/24**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

- Difundir y cumplir el plan anual de capacitación, con el objetivo que el personal cuente con herramientas actualizadas para el desempeño de sus funciones en beneficio de la empresa.



KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.

PE22. 7/24

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

HALLAZGO Nº 4

**Contratación de empleados.**

### **CONDICIÓN**

No se cumple el periodo de prueba de los empleados al ingresar a la empresa, existen contratos a 1 año.

### **CRITERIO**

Se incumplió el art.14 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: "El contrato será de prueba con una duración máxima de noventa días, con sujeción a las normas establecidas en el Código de trabajo, periodo en el cual, se verificará las cualidades y condiciones del trabajador"

### **CAUSA**

Debido a que no se analizan y supervisan las cláusulas de los contratos por parte del Gerente de Recursos Humanos.

### **EFEECTO**

Se presentan litigios o disputas, afectando la situación legal y laboral tanto de la empresa como de los empleados respectivamente.

### **CONCLUSIÓN**

- No se cumple el periodo de prueba de los empleados al ingresar a la empresa, existen contratos a 1 año, no se analizan y supervisan las cláusulas de los contratos, presentándose litigios y problemas legales.



**PE22. 8/24**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

- Mantener un control de cada empleado que ingresa a la empresa con el objetivo de analizar el tipo de contrato que posee, y que el mismo, cumpla con todas las disposiciones internas.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.**

**PE22. 9/24**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**HALLAZGO Nº 5**

**Requisitos para el ingreso de personal.**

### **CONDICIÓN**

No se respeta el proceso de selección de personal, existen empleados que han ingresado a la empresa a pesar de no haber cumplido con el puntaje exigido en las pruebas de evaluación de conocimiento

### **CRITERIO**

Se incumplió el art. 12 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: "Los empleados serán seleccionados únicamente rindiendo y aprobando los exámenes, con un puntaje mínimo requerido de 70/100, en donde se evaluará la capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad"

### **CAUSA**

Debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente de Recursos Humanos y responsables del proceso de selección del personal.

### **EFECTO**

Afectando así a la gestión y al cumplimiento de metas propuestas por la empresa.

### **CONCLUSION**

- No se respeta el proceso de selección de personal, existen empleados que han ingresado a la empresa a pesar de no haber cumplido con el puntaje exigido en las pruebas de evaluación de conocimiento, afectando así a la gestión y al cumplimiento de metas propuestas por la empresa.



**PE22. 10/24**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

- Difundir y cumplir lo que establece el manual de recursos humanos referente a la selección de personal que cumpla con el puntaje exigido en las pruebas de evaluación del conocimiento.





KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.

PE 22. 11/24

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

HALLAZGO N° 6

**Inducciones al personal nuevo.**

**CONDICIÓN**

No se cumple con el proceso de inducción destinado al personal nuevo que ingresa a la empresa.

**CRITERIO**

Se incumplió el art.5 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: "Todos los empleados nuevos que ingresen a la empresa, deberán someterse al programa de inducción, elaborado anualmente, cuyo objetivo es introducir al personal a la cultura Organizacional de la empresa, sus objetivos, metas y políticas que persiguen, el proceso se respaldará con una evaluación realizada al final de la inducción"

**CAUSA**

Debido a la falta de control y planificación por parte del Gerente de Recursos Humanos.

**EFECTO**

Los empleados, ingresan a la empresa sin conocer su historia, objetivos, metas y estrategias, y aspectos relacionados a la ejecución de sus tareas.



**PE22. 12/24**

## **CONCLUSIÓN**

- No se cumple con el proceso de inducción destinado al personal nuevo que ingresa a la empresa, debido a la falta de control y planificación por parte del Gerente de Recursos Humanos, lo que ocasiona que los empleados, ingresen a la empresa sin conocer su historia, objetivos, metas y estrategias, y aspectos relacionados a la ejecución de sus tareas.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente De Recursos Humanos**

- Cumplir con el programa de inducción dirigido al personal nuevo, para que conozcan los aspectos, como la historia, políticas y procedimientos de la empresa.



KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.

PE22. 13/24

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

HALLAZGO N°7

**Documentación exigida a proveedores.**

#### **CONCIDION**

Existen proveedores que no cumplen con la entrega de información y documentación como el RUC, lista de precios y certificados de calidad necesarios para su calificación

#### **CRITERIO**

Se incumplió el art. 4 del Reglamento Interno de Proveedores, que establece lo siguiente: "El proceso de evaluación y cotización de proveedores, se lo realizará, previa la entrega de información relacionada con la empresa postulante, de carácter obligatorio y sin excepción, se requerirá: Documentación relacionada con la empresa, lista de precios, certificación de calidad de sus productos"

#### **CAUSA**

La falta de supervisión por parte del Gerente de Proveedores y al desconocimiento del reglamento interno.

#### **EFECTO**

La empresa se ve afectada en su imagen, seriedad y la calidad de servicio.

#### **CONCLUSION**

- Existen proveedores que no cumplen con la entrega de información, por falta de supervisión por parte del Gerente de Proveedores, perjudicando la imagen de la empresa.



**PE22. 14/24**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Proveedores**

- Solicitar a los proveedores seleccionados por la empresa, la entrega de toda la documentación como requisito para establecer relaciones comerciales.



KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.

PE22. 15/24

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

HALLAZGO N°8

**Compras sin autorización.**

### CONDICIÓN

Las compras realizadas no poseen la firma de autorización requerida para la ejecución de este proceso.

### CRITERIO

Se incumplió el art. 5 del Reglamento Interno de Proveedores, que establece lo siguiente: "Como requisito indispensable para la realización de compras, las ordenes deben tener la firma de autorización del Jefe de proveedores"

### CAUSA

Desconocimiento del reglamento interno por parte del Gerente de Proveedores y falta de Control.

### EFECTO

Genera recursos improductivos y gastos innecesarios.

### CONCLUSIÓN

- Las compras realizadas no poseen la firma de autorización, por falta de control lo que genera recursos improductivos.



**PE22. 16/24**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Proveedores**

- Verificar que todas las órdenes de compra, tengan la firma de autorización, como requisito indispensable para poder realizar las compras de materiales y suministros necesarios para el cumplimiento de las campañas.



KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.

PE22. 17/24

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

HALLAZGO N° 9

**Requisitos de clientes exigidos por la empresa.**

### **CONDICIÓN**

Los clientes con financiamiento no cumplen con la entrega de la documentación y respaldos como RUC, cédula del representante legal, nombramiento del representante legal, escrituras de Constitución o Balances exigidos por la empresa.

### **CRITERIO**

Se incumplió el art. 3 del Reglamento Interno de Cartera que establece lo siguiente: "La aprobación de financiamientos se ejecutará única y exclusivamente, tras presentar la documentación exigida por la empresa, sin excepción alguna, y esta, servirá como respaldo para su concesión. Los documentos necesarios son: Ruc, copia de cédula del representante legal, nombramiento del representante legal, copia del acta de constitución de la compañía"

### **CAUSA**

Debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente de Cartera.

### **EFECTO**

Lo que ocasiona índices de morosidad y dificultad en la recuperación de cartera.

### **CONCLUSIÓN**

- Los clientes con financiamiento no cumplen con la entrega de la documentación, por falta de supervisión y control, ocasionando dificultad en la recuperación de cartera.



**PE22. 18/24**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Cartera**

- Verificar que los clientes entreguen toda la documentación exigida por la empresa, como requisito previo a la autorización de financiamiento.





KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.

PE22. 19/24

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

HALLAZGO N°10

**Plazos de pago.**

### **CONDICIÓN**

Existen retrasos en los plazos de pago exigidos por la empresa a sus clientes que oscilan entre 5 a 20 días.

### **CRITERIO**

Se incumplió el art. 5 del Reglamento Interno de Cartera, que establece lo siguiente: "La empresa concederá un periodo máximo de pago de 45 días , a partir de la fecha de facturación , a los clientes que así lo requieran, siempre que estos, cumplan con la entrega de la documentación y validación de datos respectiva"

### **CAUSA**

Debido a la falta de planificación, control, análisis de clientes y al desconocimiento del reglamento interno por parte de la Gerencia

### **EFECTO**

Ocasionando que la empresa no disponga del efectivo de acuerdo a lo programado.

### **CONCLUSIÓN**

- Existen retrasos en los plazos de pago exigidos por la empresa a sus clientes, debido a la falta de planificación, control, análisis de clientes y al desconocimiento del reglamento interno por parte de la Gerencia, ocasionando que la empresa no disponga del efectivo de acuerdo a lo programado.



**PE22. 20/24**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Cartera**

- Realizar un análisis de clientes, su historial, capacidad de pago, y en función de los resultados, establecer convenios y periodos de pago para eliminar los retrasos en la recuperación de cartera.



KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.

PE22. 21/24

**HOJA DE HALLAZGOS**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**HALLAZGO N°11**

**Entrega de informes.**

**CONDICIÓN**

Los informes no son entregados en las fechas programadas, existe un retaso que oscila entre 1 a 20 días.

**CRITERIO**

Se incumplió el art. 4 Reglamento Interno de Investigación, que establece lo siguiente: "Los informes de investigación deberán ser entregados de acuerdo al calendario elaborado anualmente para su entrega, sin extender este plazo."

**CAUSA.**

Debido a la falta de control y supervisión por parte del Supervisor de Investigación, no se terminan los estudios, y los informes no pueden ser entregados a tiempo.

**EFECTO**

Esto ocasiona que la empresa no pueda cumplir con los plazos programados y no disponga de la información del seguimiento de las campañas oportunamente.

**CONCLUSIÓN**

- Los informes no son entregados en las fechas programadas, por la falta de control y supervisión lo que genera que no se disponga de la información del seguimiento de las campañas.



**PE22. 22/24**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Supervisor de Investigación**

- Cumplir con el cronograma establecido para la entrega de informes, de tal manera, que la empresa cuente con la información oportunamente.



KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CIA. LTDA.

PE22. 23/24

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

HALLAZGO N°12

### Reuniones de evaluación de informes.

#### CONDICIÓN

No se realizaron las reuniones programadas de evaluación de informes, no se entrega acta de reunión.

#### CRITERIO

Se incumplió el art. 3 Reglamento Interno de Investigación, que establece lo siguiente: "Las reuniones de evaluación de informes se ejecutarán de acuerdo a un calendario preestablecido, estas, deben estar respaldadas con su respectiva acta de reunión, en donde se detallen la persona encargada, los asistentes, el tema a tratar y sus resultados."

#### CAUSA

Debido a que no se coordina y se comunica de manera oportuna el cronograma de reuniones por parte del Supervisor de Investigación.

#### EFECTO

No se conoce la situación y alcance de los proyectos y afecta a la planificación.

#### CONCLUSIÓN

- No se realizaron las reuniones programadas de evaluación de informes, por falta de coordinación y comunicación, lo que genera que no se conozca la situación y alcance de proyectos.



PE22. 24/24

## RECOMENDACIÓN

### Al Supervisor de Investigación

- Difundir y cumplir el cronograma de evaluación de informes, con el objetivo de analizar el enfoque, dirección y posicionamiento que deben tomar las campañas.

Elab por: E.A.	25/04/2012
Rev por: D.A.	25/04/2012

### **5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.**

#### **5.3.1 Supervisión del trabajo de auditoría.**

El trabajo realizado por el equipo de auditoría fue sometido a una revisión por parte del supervisor, y se determinó que fue realizado de forma satisfactoria, además las conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe son consecuencia de los resultados obtenidos.

El supervisor del trabajo aprobó todos y cada uno de los papeles elaborados por el equipo de trabajo.

La terminación del trabajo de Auditoría, se reflejara en la presentación del informe final.

El Gerente General estuvo presente en todo el trabajo de auditoría realizado, ha colaborado con la entrega de toda la documentación e información necesaria, de la misma manera el Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Proveedores, Jefe de cartera e Investigación.

El informe será una herramienta para que las autoridades de la empresa, utilicen oportunamente para la aplicación de las recomendaciones generadas.



**“KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA LTDA”  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

**CR**

**OBJETIVOS.** Comunicar los resultados obtenidos, de la auditoría de gestión realizada, a los funcionarios y empleados de la empresa, mediante un informe de Auditoría, el cual incluye conclusiones y recomendaciones, sustentadas en los papeles de trabajo realizados.

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Prepare la convocatoria a la conferencia final de resultados, mediante notificación escrita.	<b>CR1. 1/5</b>	1/6/2012	E.A		
2	Prepare la guía de distribución.	<b>CR2.1/1</b>	2/6/2012	E.A		
3	Realice el acta de conferencia final de resultados	<b>CR3.1/2</b>	3/6/2012	E.A.		
4	Redactar el informe final de Auditoría al 31 de Diciembre.	<b>CR4.1/28</b>	4/6/2012	E.A.		
5	Lectura del informe final de auditoría.	<b>CR5.</b>	5/6/2012	E.A.		





“JMARK”

CR 1. 1/5

## CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL.

Quito, 1 de Junio del 2012.

Ing.

María Augusta Iturralde.

GERENTE GENERAL DE KOMITÉ ROQUE ITURRALDE.

Presente.-

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, Cartera e Investigación, por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al el 31 de Diciembre del 2011, realizado mediante orden de trabajo OT-JM-2010-003 de fecha 1 de marzo del 2012.

Dicho acto se llevara acabo en la sala oficina de la empresa Komité Roque Iturralde ubicada en la av. Colón y 9 de Octubre, el día 5 de Junio del 2012 a las 17:00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré criticar por escrito , las razones, el nombre apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Ing. Jorge Markley.  
Gerente General



“JMARK”

CR 1. 2/5

## CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL.

Quito, 1 de Junio del 2012.

Ing.

José Durval Martínez

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

KOMITÉ ROQUE ITURRALDE

Presente.-

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, Cartera e Investigación, por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al el 31 de Diciembre del 2011, realizado mediante orden de trabajo OT-JM-2010-003 de fecha 1 de marzo del 2012.

Dicho acto se llevara acabo en la sala oficina de la empresa Comité Roque Iturralde ubicada en la av. Colón y 9 de Octubre, el día 5 de Junio del 2012 a las 17:00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré criticar por escrito , las razones, el nombre apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Ing. Jorge Markley.  
Gerente General



“JMARK”

CR 1. 3/5

**CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL.**

Quito, 1 de Junio del 2012.

Ing.

Carmen Tapia

JEFE DE PROVEEDORES.

KOMITÉ ROQUE ITURRALDE

Presente.-

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, Cartera e Investigación, por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al el 31 de Diciembre del 2011, realizado mediante orden de trabajo OT-JM-2010-003 de fecha 1 de marzo del 2012.

Dicho acto se llevara acabo en la sala oficina de la empresa Comité Roque Iturralde ubicada en la av. Colón y 9 de Octubre, el día 5 de Junio del 2012 a las 17:00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré criticar por escrito , las razones, el nombre apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Ing. Jorge Markley.  
Gerente General.



“JMARK”

CR 1. 4/5

**CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL.**

Quito, 1 de Junio del 2012.

Ing.

Martha Arellano

JEFE DE CARTERA.

KOMITÉ ROQUE ITURRALDE

Presente.-

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, Cartera e Investigación, por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al el 31 de Diciembre del 2011, realizado mediante orden de trabajo OT-JM-2010-003 de fecha 1 de marzo del 2012.

Dicho acto se llevara acabo en la sala oficina de la empresa Comité Roque Iturralde ubicada en la av. Colón y 9 de Octubre, el día 5 de Junio del 2012 a las 17:00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré criticar por escrito , las razones, el nombre apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Ing. Jorge Markley.  
Gerente General.



“JMARK”

CR 1. 5/5

**CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL.**

Quito, 1 de Junio del 2012.

Lic.

Claudia Hernández

SUPERVISOR DE INVESTIGACIÓN

KOMITÉ ROQUE ITURRALDE

Presente.-

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, Cartera e Investigación, por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al el 31 de Diciembre del 2011, realizado mediante orden de trabajo OT-JM-2010-003 de fecha 1 de marzo del 2012.

Dicho acto se llevara acabo en la sala oficina de la empresa Comité Roque Iturralde ubicada en la av. Colón y 9 de Octubre, el día 5 de Junio del 2012 a las 17:00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré criticar por escrito , las razones, el nombre apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Ing. Jorge Markley.

Gerente General.



“JMARK”

CR 2. 1/1

**GUÍA DE DISTRIBUCIÓN- CONVOCATORIA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.**

No.	Nombres y apellidos	Cargo	Fecha	Firma
1	María Augusta Iturralde	Gerente General	02-06-2012	
2	José Durval Martínez	Gerente de Recursos Humanos	02-06-2012	
3	Carmen Tapia	Jefe de Proveedores	02-06-2012	
4	Martha Arellano	Jefe de Cartera	02-06-2012	
5	Claudia Hernández	Supervisor de Investigación	02-06-2012	



**“JMARK”**

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESO DE RECURSOS HUMANOS PROVEEDORES, CARTERA E INVESTIGACIÓN LA EMPRESA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA., PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011.

En la ciudad de Quito, provincia de pichincha, a los 5 días del mes de Junio del año 2012 , a las diecisiete horas , los suscritos , Ing., María Augusta Iturralde, Gerente General, Ing., Danna Alfaro , supervisor e Ing. Jorge Markley , Jefe de Equipo, se reúnen en la oficina sala de la empresa Komité Roque Iturralde , con el objeto de dejar constancia de la comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, Cartera e Investigación de la empresa Komité Roque Iturralde por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011 , realizado mediante orden de trabajo OT-JM-2010-003 de fecha 1 de marzo del 2012.

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

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



**CR 3. 2/2**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma.</b>
María Augusta Iturralde	<b>Gerente General</b>	
José Durval Martínez	<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	
Carmen Tapia	<b>Jefe de Proveedores</b>	
Martha Arellano	<b>Jefe de Cartera</b>	
Claudia Hernández	<b>Supervisor de Investigación</b>	





**“JMARK”**

**CR 4. 1/28**

**OFICIO No. 001**

Quito, 4 de Junio del 2012.

Ing.

María Augusta Iturralde.

GERENTE GENERAL DE KOMITÉ ROQUE ITURRALDE

Presente.-

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, Cartera e Investigación, de la empresa Komité Roque Iturralde, la misma se ha llevado acabo utilizando pruebas y procedimientos considerados necesarios para la identificación de las áreas críticas de la empresa.

El objetivo de la auditoría fue determinar el grado se eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, de los procesos ejecutados, al igual que el cumplimiento de la base que rige la empresa.

Los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Ing. Jorge Markley  
Gerente General.

**AUDITORES “JMARK”**



**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE:  
RECURSOS HUMANOS, CARTERA, PROVEEDORES E  
INVESTIGACION EN LA EMPRESA KOMITÉ ROQUE  
ITURRALDE CIA LTDA”**

**PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31  
DE DICIEMBRE DEL 2011.**

**QUITO-ECUADOR**

**INDICE.**

CR 4. 3/28

**PÁGINA**

Siglas Y Abreviaturas.....2

**INFORME**

**CAPITULO I.....3**

Motivo del examen.....3

Objetivos del examen.....3

Alcance del examen.....4

Base legal.....4

Objetivos de la  
empresa.....4

**CAPITULO II**

Resultados del examen.....6

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS.**

**CR 4. 4/28**

<b>A.D.</b>	Administración de Auditoría.
<b>P.P</b>	Planificación Preliminar
<b>P.E.</b>	Planificación Específica.
<b>N.E.A.</b>	Normas Ecuatorianas de Auditoría.
<b>C.R.</b>	Comunicación de Resultados.
<b>M.S.M</b>	Matriz de seguimiento y monitoreo.

## **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA KOMITÉ ROQUE ITURRALDE.**

### **CAPÍTULO I**

#### **MOTIVO DEL EXAMEN**

La auditoría de gestión se realizara para analizar y evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de los procesos de Recursos Humanos, Cartera, Proveedores e Investigación de la empresa Komité Roque Iturralde, de acuerdo a la orden de trabajo N° OT-JM-2010-001, con fecha 1 de marzo del año 2012.

#### **OBJETIVOS DEL EXAMEN.**

- Determinar el nivel de eficiencia, efectividad, economía, ética ecología, de las actividades que se cumplen en los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, Cartera e Investigación.
- Evaluar el control interno a través de un conocimiento específico, de los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, cartera e Investigación, a fin de mejorar los controles existentes dirigidos a un mejor desempeño.
- Medir la efectividad de las actividades realizadas en los procesos de estudio, mediante la aplicación de indicadores de gestión.
- Elaborar el respectivo Informe de Auditoría, como resultado del trabajo realizado en la empresa.

## **ALCANCE DEL EXAMEN.**

La auditoría de gestión a los procesos de Recursos Humanos, Proveedores, Cartera e Investigación de la empresa Komité Roque Iturralde, cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

## **BASE LEGAL.**

La empresa se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley del Seguro Social.
- Ley Orgánica de Defensa al Consumidor
- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Código Tributario
- Reglamento de Venta y Retención.

## **OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

- Desarrollar, aplicar y mantener los estándares de calidad que deberán observar sus empresas asociadas.
- Promover e impulsar el valor de los servicios que prestan sus empresas afiliadas

- Promover la autorregulación y vigilar que las comunicaciones de marketing se realicen en cumplimiento de lo dispuesto en el Código de Ética.
- Participar en la gestión de los asuntos relacionados con la publicidad y la comunicación de marketing o a favor de causas en beneficio de la población general del país.

**RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

**DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica no se difunde hacia todos los miembros de la empresa de una manera integral.

Por incumplimiento del Art. 93 del Reglamento Interno, que dice: “La Planificación Estratégica debe ser comunicada a todos los miembros y trabajadores de una manera integral, pues su conocimiento y comprensión es vital para alcanzar las metas propuestas en la empresa”

La Gerencia General no se ha preocupado de difundir esta información, ni darle la importancia necesaria para su aplicación.

La empresa ha incurrido en costos innecesarios al elaborar una planificación que no se comunica y los empleados no se identifican con los objetivos que persigue la empresa.

**CONCLUSIÓN**

No se difunde la planificación estratégica de la empresa, la Gerencia General no se ha preocupado de comunicar esta información, lo cual afecta al comportamiento del personal y la relación con los clientes.



## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

1. Disponer a los Gerentes departamentales la difusión de la planificación estratégica de la empresa para que los empleados la conozcan, la apliquen y sigan sus objetivos

## **VISIÓN DE LA EMPRESA**

**CR 4. 10/28**

La visión no se redactó de manera que permita visualizar el futuro frente a sus clientes, su competencia, su cultura, y discernir entre lo que es la empresa hoy, y aquello que desea ser en el futuro.

No se consideraron los lineamientos requeridos para la redacción de la visión como: Formulada por los líderes de la organización, dimensión del tiempo, integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, realista–posible, Consistente, difundida Interna y Externamente.

El desconocimiento por parte del personal encargado del diseño y elaboración del plan estratégico.

Esto ocasiona que el personal no conozca hacia donde se dirige la empresa, ni el posicionamiento que tendría en el mercado mediante la ejecución eficiente de procesos.

## **CONCLUSIÓN**

La visión no se redactó de manera que permita visualizar el futuro frente a sus clientes, su competencia, su cultura, y discernir entre lo que es la empresa hoy, y aquello que desea ser en el futuro, por el desconocimiento por parte del personal encargado del diseño y elaboración del plan estratégico, lo que ocasiona que los trabajadores no conozcan hacia donde se dirige la empresa, ni el posicionamiento que tendría en el mercado mediante la ejecución eficiente de procesos.

## RECOMENDACIÓN

CR 4. 11/28

### Al Gerente General

2. Disponer a los Jefes departamentales presentar una propuesta de reformulación de la visión, que cuente con los lineamientos necesarios para su aplicación, para lo cual, se propone:

*“En el 2016 crearemos y produciremos el mejor lenguaje publicitario, teniendo como base la comunicación total con los clientes, esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado”*

### APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

La empresa no aplica indicadores de gestión a la ejecución en sus procesos.

El desconocimiento de esta herramienta ha permitido que la empresa no pueda evaluar la eficiencia y efectividad en la ejecución de sus procesos.

La Gerencia no se ha preocupado por el diseño y aplicación de indicadores de gestión y la utilización correcta de esta herramienta.

La empresa no conoce claramente la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología en sus procesos además de no poseer una herramienta que serviría de apoyo para medir los logros empresariales.

### CONCLUSIÓN

No se aplica indicadores de gestión, la gerencia no se ha preocupado por la elaboración de esta herramienta, lo que genera que no se conozca el nivel de eficiencia de los empleados en la ejecución de los procesos y alcance de objetivos.

## **RECOMENDACIÓN**

**CR 4. 12/28**

### **Al Gerente General de Recursos Humanos**

3. Disponer a los Gerentes la elaboración de indicadores de gestión en la empresa, para medir el desempeño del personal y conocer su calidad de trabajo.

## **PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO**

El personal de la empresa no cumple con el perfil profesional requerido.

Incumpliendo el art 10 del reglamento Interno del Personal, que establece lo siguiente: “Para el desempeño de un cargo dentro de la empresa, existen requisitos mínimos de instrucción, ya sea secundaria o universitaria, dependiendo el cargo y debe ser respaldado con la documentación original de su perfil profesional (Títulos, Certificados de estudio, certificados laborables) en el plazo máximo de 5 días calendario computables a partir del día de su incorporación”,

Debido al desconocimiento del reglamento interno por parte de la gerencia.

Lo que ocasiona retrasos en la ejecución de tareas y actividades en los diferentes cargos.

## **CONCLUSIÓN**

El personal de la empresa no cumple con el perfil profesional requerido, por desconocimiento del reglamento Interno, ocasionando retrasos en la ejecución de tareas.

## **RECOMENDACIÓN**

**CR 4. 13/28**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

4. Analizar las necesidades de los cargos disponibles y contratar al personal que se ajuste al perfil exigido por la empresa.

## **EVALUACIONES AL PERSONAL**

Los empleados no son evaluados en su totalidad y de manera integral.

Por incumplimiento del art. 17 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: “Las evaluaciones al personal serán continuas e integrales. Los jefes de cada proceso tiene la obligación de informar las fechas en que se cumplirán las evaluaciones y de mantener registros de las mismas, se realizarán por lo menos una vez en cada trimestre. Se hará un seguimiento de los resultados obtenidos

Debido a la falta de coordinación y planificación del Gerente de Recursos Humanos

La empresa no conoce el nivel de desempeño de sus empleados, el cumplimiento de los objetivos y como se puede mejorar en función de entregar un mejor servicio.

## **CONCLUSIÓN**

La evaluación no se realiza de manera integral, debido a la falta de coordinación y planificación del Gerente de Recursos Humanos, lo que genera que la empresa no conozca el nivel de desempeño de sus empleados y el cumplimiento de los objetivos

## **RECOMENDACIÓN**

**CR 4. 14/28**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

5. Preparar y aplicar un cronograma de evaluaciones dirigido al personal, organizado y estructurado de manera que puedan cumplir con sus obligaciones y también ser parte del proceso de evaluación.

## **CAPACITACIONES PROGRAMADAS**

Los empleados no asisten a las capacitaciones programadas, no existe una difusión oportuna del plan anual de capacitaciones.

Se incumplió el art. 20 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: “La empresa elaborará un Plan Anual de Capacitaciones cuyo objetivo es contar con un recurso humano eficiente dirigido al cumplimiento de metas y objetivos planificados. Los cursos serán dirigidos a todas las áreas de la empresa, distribuido de forma mensual, su cumplimiento es de carácter obligatorio,”

Debido a la falta de control, planificación y coordinación por parte del Gerente de Recursos Humanos.

Lo que ocasiona que los empleados no tengan conocimientos actualizados y perjudica al funcionamiento de la empresa.

## **CONCLUSIÓN**

- Los empleados no asisten a las capacitaciones programadas, debido al desconocimiento del reglamento interno y falta de control, ocasionando que los empleados no tengan conocimientos actualizados y perjudique al funcionamiento de la empresa.

## **RECOMENDACIÓN**

**CR 4. 15/28**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

6. Difundir y cumplir el plan anual de capacitación, con el objetivo que el personal cuente con herramientas actualizadas para el desempeño de sus funciones en beneficio de la empresa.

## **CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS**

No se cumple el periodo de prueba de los empleados al ingresar a la empresa, existen contratos a 1 año.

Se incumplió el art.14 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: “El contrato será de prueba con una duración máxima de noventa días, con sujeción a las normas establecidas en el Código de trabajo, periodo en el cual, se verificará las cualidades y condiciones del trabajador”

Debido a que no se analizan y supervisan las cláusulas de los contratos por parte del Gerente de Recursos Humanos.

Presentándose, litigios o disputas, afectando la situación legal y laboral tanto de la empresa como de los empleados respectivamente.

## **CONCLUSIÓN**

No se cumple el periodo de prueba de los empleados al ingresar a la empresa, existen contratos a 1 año, no se analizan y supervisan las cláusulas de los contratos, presentándose litigios y problemas legales.

## **RECOMENDACIÓN**

**CR 4. 16/28**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

7. Mantener un control de cada empleado que ingresa a la empresa con el objetivo de analizar el tipo de contrato que posee, y que el mismo, cumpla con todas las disposiciones internas.

## **REQUISITOS PARA EL INGRESO DE PERSONAL**

No se respeta el proceso de selección de personal, existen empleados que han ingresado a la empresa a pesar de no haber cumplido con el puntaje exigido en las pruebas de evaluación de conocimiento

Se incumplió el art. 12 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: “Los empleados serán seleccionados únicamente rindiendo y aprobando los exámenes, con un puntaje mínimo requerido de 70/100, en donde se evaluará la capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad”

Debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente de Recursos Humanos y responsables del proceso de selección del personal.

Afectando así a la gestión y al cumplimiento de metas propuestas por la empresa.

## **CONCLUSIÓN**

No se respeta el proceso de selección de personal, existen empleados que han ingresado a la empresa a pesar de no haber cumplido con el puntaje exigido en las pruebas de evaluación de conocimiento, afectando así a la gestión y al cumplimiento de metas propuestas por la empresa.



## **RECOMENDACIÓN**

**CR 4. 17/28**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

8. Difundir y cumplir lo que establece el manual de recursos humanos referente a la selección de personal que cumpla con el puntaje exigido en las pruebas de evaluación del conocimiento.

## **INDUCCIONES AL PERSONAL NUEVO**

No se cumple con el proceso de inducción destinado al personal nuevo que ingresa a la empresa.

Se incumplió el art.5 del Reglamento Interno de Personal, que establece lo siguiente: “Todos los empleados nuevos que ingresen a la empresa, deberán someterse al programa de inducción, elaborado anualmente, cuyo objetivo es introducir al personal a la cultura Organizacional de la empresa, sus objetivos, metas y políticas que persiguen, el proceso se respaldará con una evaluación realizada al final de la inducción”

Debido a la falta de control y planificación por parte del Gerente de Recursos Humanos.

Los empleados, ingresan a la empresa sin conocer su historia, objetivos, metas y estrategias, y aspectos relacionados a la ejecución de sus tareas.

## **CONCLUSIÓN**

No se cumple con el proceso de inducción destinado al personal nuevo que ingresa a la empresa, debido a la falta de control y planificación por parte del Gerente de Recursos Humanos, lo que ocasiona que los empleados,

ingresen a la empresa sin conocer su historia, objetivos, metas y estrategias, y aspectos relacionados a la ejecución de sus tareas.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Recursos Humanos**

9. Cumplir con el programa de inducción dirigido al personal nuevo, para que conozcan los aspectos, como la historia, políticas y procedimientos de la empresa.

## **BASE DE DATOS DE PROVEEDORES**

No se cuenta con una base de datos selectiva de proveedores, ya que el principal obtiene el 58.78% de sus relaciones comerciales

Por incumplimiento del art. 5 del Reglamento Interno de Proveedores, que establece lo siguiente: “Se realizará y actualizará una lista de proveedores que cumplan con todos los requisitos establecidos, la misma, que no debe limitarse a un número reducido de proveedores con quien se pueda negociar , con el objetivo, de evitar la falta de material para cumplir con los contratos ”

El jefe de proveedores no ha realizado una búsqueda y estudio detallado de las diferentes opciones que puede ofrecer el mercado,

Lo que ocasiona que la empresa dependa, en gran porcentaje, de un solo proveedor, y pierda oportunidades de mejores precios y convenios.

## **CONCLUSIÓN**

No cuenta con un listado selectivo de proveedores, ya que el principal obtiene el 58.78% de sus relaciones comerciales, el jefe de proveedores no ha realizado una búsqueda y estudio detallado, lo que ocasiona que la empresa dependa, en gran porcentaje, de un solo proveedor.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Proveedores**

- 10.** Preparar una base de datos de proveedores en el que se muestre diferentes opciones a la empresa que generen el mismo valor y no se perjudique a la calidad del servicio, para evitar depender de un solo proveedor.

## **DEFICIENTE PLANIFICACIÓN DE COMPRAS**

La planificación en las compras realizadas no es adecuada, se realizan compras excesivas.

Por incumplimiento del art. 9 del Reglamento Interno de Proveedores, que establece lo siguiente: “La adquisición de suministros destinados al uso, mantenimiento o mejora de un proyecto o contrato adquirido, se hará de acuerdo a la planificación anual de compras, que debe estar sustentada en el número promedio de proyectos contratados que ha mantenido la empresa

en el año anterior, evitando, en cualquier circunstancia, el desperdicio de recursos o que estos se conviertan en improductivos.”

Falta de planificación y coordinación de las compras que deben realizarse por parte del Jefe de proveedores.

Ocasiona que la empresa desperdicie materiales y realice gastos innecesarios.

## **CONCLUSIÓN**

La planificación en las compras realizadas y manejo de proveedores no es adecuada, por falta de planificación y coordinación, lo que genera compras excesivas, se desperdicia suministros y se incurre en gastos innecesarios.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Proveedores**

11. Realizar una planificación de compras que deben ejecutarse en base periodo de trabajo y a la cantidad de proyectos que se tengan aprobados, y no se produzcan gastos innecesarios que generen exceso de suministros.

## **DOCUMENTACIÓN EXIGIDA A PROVEEDORES**

Existen proveedores que no cumplen con la entrega de información y documentación como el RUC, lista de precios y certificados de calidad necesarios para su calificación

Se incumplió el art. 4 del Reglamento Interno de Proveedores, que establece lo siguiente: “El proceso de evaluación y cotización de proveedores, se lo realizará, previa la entrega de información relacionada con la empresa postulante, de carácter obligatorio y sin excepción, se requerirá: Documentación relacionada con la empresa, lista de precios, certificación de calidad de sus productos”

La falta de supervisión por parte del Gerente de Proveedores y al desconocimiento del reglamento interno.

Ocasionando que la empresa se vea afectada en su imagen, seriedad y la calidad de servicio.

## **CONCLUSIÓN**

Existen proveedores que no cumplen con la entrega de información, por falta de supervisión por parte del Gerente de Proveedores, perjudicando la imagen de la empresa.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Proveedores**

12. Solicitar a los proveedores seleccionados por la empresa, la entrega de toda la documentación como requisito para establecer relaciones comerciales.

## **COMPRAS SIN AUTORIZACIÓN**

**CR 4. 22/28**

Las compras realizadas no poseen la firma de autorización requerida para la ejecución de este proceso.

Se incumplió el art. 5 del Reglamento Interno de Proveedores, que establece lo siguiente: "Como requisito indispensable para la realización de compras, las ordenes deben tener la firma de autorización del Jefe de proveedores"

Desconocimiento del reglamento interno por parte del Gerente de Proveedores y falta de Control.

Genera recursos improductivos y gastos innecesarios.

### **CONCLUSIÓN**

Las compras realizadas no poseen la firma de autorización, por falta de control lo que genera recursos improductivos.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Proveedores**

13. Verificar que todas las órdenes de compra, tengan la firma de autorización, como requisito indispensable para poder realizar las compras de materiales y suministros necesarios para el cumplimiento de las campañas.

## **CLIENTES CON APROBACIÓN PARCIAL**

Los clientes no son aprobados por el Gerente General y por el Jefe de Cartera, en ciertos casos tiene la aprobación de una sola autoridad

Se incumplió el art. 4 del Reglamento Interno de Cartera que establece lo siguiente: “Con la presentación de la documentación necesaria, el Gerente General y el Jefe de cartera, autorizarán a un cliente para que sea otorgado el beneficio de crédito.”

Debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente General y el Jefe de Cartera en analizar y autorizar la información de los clientes.

Como consecuencia la empresa no posee un control riguroso y se presenta un riesgo alto en recuperación de cartera

## **CONCLUSIÓN**

Los clientes no son aprobados por el Gerente General y por el Jefe de Cartera, debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente General y de el Jefe Cartera en ciertos casos tiene la aprobación de una sola autoridad, ocasionando que la empresa no posea un control riguroso y se presente un riesgo en recuperación de cartera

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

14. Verificar que los clientes que se les concede crédito tengan la aprobación del Gerente General y del Jefe de Cartera, para efectos de control y evitar riesgos en la recuperación de cartera.

## **REQUISITOS DE CLIENTES EXIGIDOS POR LA EMPRESA**

Los clientes con financiamiento no cumplen con la entrega de la documentación y respaldos como RUC, cédula del representante legal, nombramiento del representante legal, escrituras de Constitución o Balances exigidos por la empresa.

Se incumplió el art. 3 del Reglamento Interno de Cartera que establece lo siguiente: “La aprobación de financiamientos se ejecutará única y exclusivamente, tras presentar la documentación exigida por la empresa, sin excepción alguna, y esta, servirá como respaldo para su concesión. Los documentos necesarios son: Ruc, copia de cédula del representante legal, nombramiento del representante legal, copia del acta de constitución de la compañía”

Debido a la falta de supervisión y control por parte del Gerente de Cartera.

Lo que ocasiona índices de morosidad y dificultad en la recuperación de cartera.

## **CONCLUSIÓN**

Los clientes con financiamiento no cumplen con la entrega de la documentación, por falta de supervisión y control, ocasionando dificultad en la recuperación de cartera.



## **RECOMENDACIÓN**

**CR 4. 25/28**

### **Al Jefe de Cartera**

15. Verificar que los clientes entreguen toda la documentación exigida por la empresa, como requisito previo a la autorización de financiamiento.

## **PLAZOS DE PAGO**

Existen retrasos en los plazos de pago exigidos por la empresa a sus clientes que oscilan entre 5 a 20 días.

Se incumplió el art. 5 del Reglamento Interno de Cartera, que establece lo siguiente: “La empresa concederá un periodo máximo de pago de 45 días , a partir de la fecha de facturación , a los clientes que así lo requieran, siempre que estos, cumplan con la entrega de la documentación y validación de datos respectiva”

Debido a la falta de planificación, control y al desconocimiento del reglamento interno por parte de la gerencia

Ocasionando que la empresa no disponga del efectivo de acuerdo a lo programado.

## **CONCLUSIÓN**

Existen retrasos en los plazos de pago exigidos por la empresa a sus clientes, por la falta de control, ocasionando que la empresa no disponga del efectivo de acuerdo a lo programado.

## RECOMENDACIÓN

CR 4. 26/28

### Al Jefe de Cartera

16. Realizar un análisis de clientes, su historial, capacidad de pago, y en función de los resultados, establecer convenios y periodos de pago para eliminar los retrasos en la recuperación de cartera.

## ENTREGA DE INFORMES

Los informes no son entregados en las fechas programadas, existe un retaso que oscila entre 1 a 20 días.

Se incumplió el art. 4 Reglamento Interno de Investigación, que establece lo siguiente: “Los informes de investigación deberán ser entregados de acuerdo al calendario elaborado anualmente para su entrega, sin extender este plazo.”

Debido a la falta de control y supervisión por parte del Supervisor de Investigación, no se terminan los estudios, y los informes no pueden ser entregados a tiempo.

Esto ocasiona que la empresa no pueda cumplir con los plazos programados y no disponga de la información del seguimiento de las campañas oportunamente.

## CONCLUSIÓN

Los informes no son entregados en las fechas programadas, por la falta de control y supervisión lo que genera que no se disponga de la información del seguimiento de las campañas.

## **RECOMENDACIÓN**

**CR 4. 27/28**

### **Al Supervisor de Investigación**

17. Cumplir con el cronograma establecido para la entrega de informes, de tal manera, que la empresa cuente con la información oportunamente.

## **REUNIONES DE EVALUACIÓN DE INFORMES**

No se realizaron las reuniones programadas de evaluación de informes, no se entrega acta de reunión.

Se incumplió el art. 3 Reglamento Interno de Investigación, que establece lo siguiente: “Las reuniones de evaluación de informes se ejecutarán de acuerdo a un calendario preestablecido, estas, deben estar respaldadas con su respectiva acta de reunión, en donde se detallen la persona encargada, los asistentes, el tema a tratar y sus resultados.”

Debido a que no se coordina y se comunica de manera oportuna el cronograma de reuniones por parte del Supervisor de Investigación.

No se conoce la situación y alcance de los proyectos y afecta a la planificación.

## **CONCLUSIÓN**

No se realizaron las reuniones programadas de evaluación de informes, por falta de coordinación y comunicación, lo que genera que no se conozca la situación y alcance de proyectos.

## RECOMENDACIÓN

CR 4. 28/28

### Al Supervisor de Investigación

18. Difundir y cumplir el cronograma de evaluación de informes, con el objetivo de analizar el enfoque, dirección y posicionamiento que deben tomar las campañas.

Particular que pongo en su conocimiento a fin de que las recomendaciones sean aplicadas de manera inmediata.

Atentamente,

Jorge Markley.  
Gerente General.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
RECURSOS HUMANOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
<b>PLANEACIÓN</b>						
Porcentaje de Empleados que conocen la Misión.	_____ -	100%	100%	_____ ____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% de los empleados que forman parte del proceso conocen la misión.
Porcentaje de Empleados que comparten la Misión.	_____ -	100%	100%	_____ ____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% de los empleados que forman parte del proceso comparten la misión.
Porcentaje de Empleados que conocen la Visión.	_____ -	100%	100%	_____ ____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% de los empleados que forman parte del proceso conocen la visión.
Porcentaje de Empleados que comparten la Visión.	_____ -	100%	100%	_____ ____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% de los empleados que forman parte del proceso comparten la misión.
Porcentaje de Objetivos alcanzados.	_____ -	40%	100%	_____ ____	100%-40%= 60% desfavorable	De los 5 objetivos definidos por la Empresa se han alcanzado 2.
Porcentaje de Estrategias Implantadas.	_____ -	60%	100%	_____ ____	100%-60%= 40% desfavorable	De las 5 Estrategias de la empresa no se han implantado el 2.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
RECURSOS HUMANOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Porcentaje de Políticas aplicadas.	_____ -	60%	100%	_____	100%-40%= 60% desfavorable	El 60% de las políticas establecidas no se aplica.
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Porcentaje de Áreas Sustantivas	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	Existe el 100% de áreas sustantivas
Porcentaje de División y Distribución clara de Funciones	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% del personal tiene distribución de funciones claras.
Porcentaje de Análisis de puesto del Personal	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% de los puestos son analizados.
Porcentaje de Capacitación del Personal	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% del personal es capacitado.
Porcentaje de cumplimiento de perfil	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% del personal cumple con el perfil.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**  
**RECURSOS HUMANOS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
<b>DIRECCIÓN</b>						
Porcentaje de Canales de Comunicación utilizados	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplica la líneas jerárquicas para trasmitir.
Porcentaje de empleados que reciben incentivos	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	El 100% del personal no recibe incentivos.
Porcentaje de incentivos utilizados	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	En el departamento no aplica los incentivos que se han implementado en la empresa.
<b>CONTROL</b>						
Porcentaje de controles Preventivos	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los controles no son preventivos.
Porcentaje de controles Concurrentes	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los controles no son concurrentes.
Porcentaje de controles de retroalimentación	_____ -	25%	100%	_____	100%-25%= 75% desfavorable	El 75% de los controles no son destinados a retroalimentación.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
RECURSOS HUMANOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Porcentaje de sistema automáticos	_____ -	25%	100%	_____ _____	100%-25%=75% desfavorable	El 75% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Porcentaje de procesos aprobados	_____ -	100%	100%	_____ _____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% de las normas son aprobadas.
Porcentaje de acciones correctivas	_____ -	40%	100%	_____ _____	100%-40%= 60% desfavorable	El 60% de las acciones no son destinadas a corregir.
Eficacia Programática	_____ -	71%	100%	_____ _____	100%-71%= 29% desfavorable	El 29% de incumplimiento de metas.
Eficacia Presupuestaria	_____ _____	82%	100%	_____ _____	100%-82%= 18% desfavorable	Se ejecuta el 82 % dentro del rubro asignado en el presupuesto.
Eficiencia	_____ -	86%	100%	_____ _____	100%-86%= 14% desfavorable	Existe una deficiencia del 14% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas





**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
RECURSOS HUMANOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Manejo del Personal	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No se asignado recursos financieros para capacitaciones del personal.
Recursos	_____ -	44%	100%	_____ -	100%-44%= 66% desfavorable	El 44% de las acciones del departamento contribuye con la economía en el uso recursos
Ecología	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No cuenta con procesos al cuidado del ambiente.
Ética	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No cuenta con estudios realizados para concientizar los valores de la empresa

Elaborado por:
Revisado por: J.M.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PROVEEDORES  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
<b>PLANEACIÓN</b>						
Porcentaje de Empleados que conocen la Misión.	_____ -	50%	100%	_____ _____	100%-50%= 50% desfavorable	Uno de los empleados que forman parte del proceso no conoce la misión
Porcentaje de Empleados que comparten la Misión.	_____ -	50%	100%	_____ _____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los empleados que forman parte del proceso no comparten la misión, al no conocerla.
Porcentaje de Empleados que conocen la Visión.	_____ -	50%	100%	_____ _____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los empleados que forman parte del proceso conocen la visión.
Porcentaje de Empleados que comparten la Visión.	_____ -	50%	100%	_____ _____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los empleados que forman parte del proceso comparten la visión.
Porcentaje de Objetivos alcanzados.	_____ -	40%	100%	_____ _____	100%-60%= 40% desfavorable	De los 5 objetivos definidos por la Empresa se han alcanzado en el proceso de Proveedores.
Porcentaje de Estrategias Implantadas.	_____ -	60%	100%	_____ _____	100%-60%= 40% desfavorable	De las 5 Estrategias de la Empresa no se han implantado el 3.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PROVEEDORES  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Porcentaje de Políticas aplicadas.	_____ -	60%	100%	_____	100%-40%= 60% desfavorable	Del total de políticas establecidas, el 60% no se aplica.
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Porcentaje de Áreas Sustantivas	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	Existe el 100% de áreas sustantivas
Porcentaje de División y Distribución clara de Funciones	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% del personal tiene distribución de funciones claras.
Porcentaje de Análisis de puesto del Personal	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% del los puestos son analizados.
Porcentaje de Capacitación del Personal	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	Los empleados no son capacitados, no conocen el Plan anual de capacitación.
Porcentaje de cumplimiento de perfil	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%=50% desfavorable	El 50% del personal cumple con el perfil.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**  
**PROVEEDORES**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
<b>DIRECCIÓN</b>						
Porcentaje de Canales de Comunicación utilizados	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplica las líneas jerárquicas para transmitir información.
Porcentaje de empleados que reciben incentivos	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo.
Porcentaje de incentivos utilizados	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	En el departamento no aplica los incentivos que se han implementado en la empresa.
<b>CONTROL</b>						
Porcentaje de controles Preventivos	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los controles preventivos son utilizados en la empresa.
Porcentaje de controles Concurrentes	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	El proceso no cuenta con sistemas de control concurrentes y de retroalimentación.
Porcentaje de controles de retroalimentación	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	El proceso no cuenta con sistemas de control concurrentes y de retroalimentación.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PROVEEDORES  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Porcentaje de sistema automáticos	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Porcentaje de procesos aprobados	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% de las normas que se propusieron fueron aprobadas.
Porcentaje de acciones correctivas	_____ -	67%	100%	_____	100%-67%= 33% desfavorable	El 33% de las acciones no son destinadas a corregir.
Eficacia Programática	_____ -	60%	100%	_____	100%-60%= 40% desfavorable	El 40% de metas programadas no han sido alcanzadas.
Eficacia Presupuestaria	_____ -	80%	100%	_____	100%-80%= 20% desfavorable	Se ejecuta el 80 % dentro del rubro asignado en el presupuesto.
Eficiencia	_____ -	75%	100%	_____	100%-75%= 25% desfavorable	Existe una deficiencia del 25% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PROVEEDORES  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Manejo del Personal	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No han sido asignados Recursos Económicos destinados a Capacitaciones.
Recursos	_____ -	66%	100%	_____ -	100%-66%= 34% desfavorable	El 66% de las acciones del departamento contribuye con la economía en el uso recursos
Ecología	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No cuenta con procesos al cuidado del ambiente.
Ética	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No cuenta con estudios realizados para concientizar los valores de la empresa

Elaborado por:
Revisado por: J.M.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
CARTERA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
<b>PLANEACIÓN</b>						
Porcentaje de Empleados que conocen la Misión.	_____ -	50%	100%	_____ _____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los empleados que forman parte del proceso no conoce la misión.
Porcentaje de Empleados que comparten la Misión.	_____ -	50%	100%	_____ _____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los empleados que forman parte del proceso no comparten la misión, al no conocerla.
Porcentaje de Empleados que conocen la Visión.	_____ -	50%	100%	_____ _____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los empleados que forman parte del proceso conocen la visión.
Porcentaje de Empleados que comparten la Visión.	_____ -	50%	100%	_____ _____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los empleados que forman parte del proceso comparten la visión.
Porcentaje de Objetivos alcanzados.	_____ -	80%	100%	_____ _____	100%-80%= 20% desfavorable	El 20% de los objetivos no se han cumplido, por desconocimiento de los objetivos definidos.
Porcentaje de Estrategias Implantadas.	_____ -	40%	100%	_____ _____	100%-40%= 60% desfavorable	El 60% de las estrategias no están implementadas.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
CARTERA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Porcentaje de Políticas aplicadas.	_____ -	40%	100%	_____ -	100%-40%= 60% desfavorable	De las 5 Políticas establecidas por la empresa en el proceso de Cartera se aplican 2.
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Porcentaje de Áreas Sustantivas	_____ -	100%	100%	_____ -	100%-100% Cumplimiento óptimo	Existe el 100% de áreas sustantivas
Porcentaje de División y Distribución clara de Funciones	_____ -	100%	100%	_____ -	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% del personal tiene distribución de funciones claras.
Porcentaje de Análisis de puesto del Personal	_____ -	100%	100%	_____ -	100%-100% Cumplimiento óptimo	Todos los puestos que forman parte del proceso son previamente analizados.
Porcentaje de Capacitación del Personal	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	Los empleados no son capacitados, no conocen el Plan anual de capacitación.
Porcentaje de cumplimiento de perfil	_____ -	100%	100%	_____ -	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% del personal cumple con el perfil.





**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**  
**CARTERA**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
<b>DIRECCIÓN</b>						
Porcentaje de Canales de Comunicación utilizados	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplica las líneas jerárquicas para transmitir información.
Porcentaje de empleados que reciben incentivos	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo.
Porcentaje de incentivos utilizados	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	En el departamento no aplica los incentivos que se han implementado en la empresa.
<b>CONTROL</b>						
Porcentaje de controles Preventivos	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los controles preventivos son utilizados en la empresa.
Porcentaje de controles Concurrentes	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	El proceso no cuenta con sistemas de control concurrentes y de retroalimentación.
Porcentaje de controles de retroalimentación	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	El proceso no cuenta con sistemas de control concurrentes y de retroalimentación.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
CARTERA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Porcentaje de sistema automáticos	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Porcentaje de procesos aprobados	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% de las normas que se propusieron fueron aprobadas.
Porcentaje de acciones correctivas	_____ -	60%	100%	_____	100%-60%= 40% desfavorable	El 40% de las acciones no son destinadas a corregir.
Eficacia Programática	_____ -	75%	100%	_____	100%-75%= 25% desfavorable	El 25% de metas programadas no han sido alcanzadas.
Eficacia Presupuestaria	_____ -	81%	100%	_____	100%-81%= 19% desfavorable	Se ejecuta el 81 % dentro del rubro asignado en el presupuesto.
Eficiencia	_____ -	92%	100%	_____	100%-92%= 8% desfavorable	Existe una deficiencia del 8% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
CARTERA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Manejo del Personal	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No han sido asignados Recursos Económicos destinados a Capacitaciones.
Recursos	_____ -	66%	100%	_____ -	100%-66%= 44% desfavorable	El 66% de las acciones del departamento contribuye con la economía en el uso recursos
Ecología	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No cuenta con procesos al cuidado del ambiente.
Ética	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No cuenta con estudios realizados para concientizar los valores de la empresa

Elaborado por:
Revisado por: J.M.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
INVESTIGACIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
<b>PLANEACIÓN</b>						
Porcentaje de Empleados que conocen la Misión.	_____ -	33%	100%	_____ _____	100%-33%= 77% desfavorable	El 77% de los empleados que forman parte del proceso no conoce la misión.
Porcentaje de Empleados que comparten la Misión.	_____ -	33%	100%	_____ _____	100%-33%= 77% desfavorable	1 de los 3 empleados que forman parte del proceso no comparten la misión, al no conocerla.
Porcentaje de Empleados que conocen la Visión.	_____ -	33%	100%	_____ _____	100%-33%= 77% desfavorable	El 33% de los empleados que forman parte del proceso conocen la visión.
Porcentaje de Empleados que comparten la Visión.	_____ -	33%	100%	_____ _____	100%-33%= 77% desfavorable	El 77% de los empleados que forman parte del proceso no comparten la visión.
Porcentaje de Objetivos alcanzados.	_____ -	60%	100%	_____ _____	100%-60%= 40% desfavorable	El 40% de los objetivos no se han cumplido, por desconocimiento de los objetivos definidos.
Porcentaje de Estrategias Implantadas.	_____ -	80%	100%	_____ _____	100%-80%= 20% desfavorable	El 20% de las estrategias no están implementadas.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
INVESTIGACIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Porcentaje de Políticas aplicadas.	_____ -	60%	100%	_____	100%-60%= 40% desfavorable	De las 5 Políticas establecidas por la empresa en el proceso de Investigación se aplican 3.
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Porcentaje de Áreas Sustantivas	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	Existe el 100% de áreas sustantivas
Porcentaje de División y Distribución clara de Funciones	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% del personal tiene distribución de funciones claras.
Porcentaje de Análisis de puesto del Personal	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	Todos los puestos que forman parte del proceso son previamente analizados.
Porcentaje de Capacitación del Personal	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	Los empleados no son capacitados, no conocen el Plan anual de capacitación.
Porcentaje de cumplimiento de perfil	_____ -	67%	100%	_____	100%-67%=33% desfavorable	El 67% del personal cumple con el perfil.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
INVESTIGACIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
<b>DIRECCIÓN</b>						
Porcentaje de Canales de Comunicación utilizados	_____ -	75%	100%	_____	100%-75%= 25% desfavorable	El 25% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplica las líneas jerárquicas para transmitir información.
Porcentaje de empleados que reciben incentivos	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	El personal que forma parte del proceso no recibe ningún incentivo.
Porcentaje de incentivos utilizados	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	En el departamento no aplica los incentivos que se han implementado en la empresa.
<b>CONTROL</b>						
Porcentaje de controles Preventivos	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los controles preventivos son utilizados en la empresa.
Porcentaje de controles Concurrentes	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	El proceso no cuenta con sistemas de control concurrentes y de retroalimentación.
Porcentaje de controles de retroalimentación	_____ -	0%	100%	_____	100%-0%= 100% desfavorable	El proceso no cuenta con sistemas de control concurrentes y de retroalimentación.



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
INVESTIGACIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Porcentaje de sistema automáticos	_____ -	50%	100%	_____	100%-50%= 50% desfavorable	El 50% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Porcentaje de procesos aprobados	_____ -	100%	100%	_____	100%-100% Cumplimiento óptimo	El 100% de las normas que se propusieron fueron aprobadas.
Porcentaje de acciones correctivas	_____ -	73%	100%	_____	100%-73%= 27% desfavorable	El 27% de las acciones no son destinadas a corregir.
Eficacia Programática	_____ -	75%	100%	_____	100%-75%= 25% desfavorable	El 25% de metas programadas no han sido alcanzadas.
Eficacia Presupuestaria	_____ -	84%	100%	_____	100%-84%= 16% desfavorable	Se ejecuta el 84 % dentro del rubro asignado en el presupuesto.
Eficiencia	_____ -	89%	100%	_____	100%-89%= 11% desfavorable	Existe una deficiencia del 11% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas



**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA.  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
INVESTIGACIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INDICADOR	ESTÁNDAR	ÍNDICE	BRECHA	OBSERVACIONES
Manejo del Personal	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No han sido asignados Recursos Económicos destinados a Capacitaciones.
Recursos	_____ -	77%	100%	_____ -	100%-77%= 33% desfavorable	El 77% de las acciones del departamento contribuye con la economía en el uso recursos.
Ecología	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No cuenta con procesos al cuidado del ambiente.
Ética	_____ -	0%	100%	_____ -	100%-0%= 100% desfavorable	No cuenta con estudios realizados para concientizar los valores de la empresa

Elaborado por:
Revisado por: J.M.



### **5.3.3. Seguimiento y monitoreo**

Las observaciones que se produjeron en el trabajo de Auditoría realizado debe someterse a un estricto seguimiento, ya que tienen como objetivo no solo corregir las fallas detectadas en la empresa, sino evitar su ocurrencia.

El seguimiento no esta limitado a determinar deficiencias u observaciones, sino que aporta elementos de crecimiento a la empresa, así la ayudará a:

- Facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.
- Verificar la aplicabilidad de las recomendaciones en los términos y fechas establecidos, con el responsable del área, con el objetivo de alcanzar los resultados propuestos.
- Verificar las acciones que se ejecutaron y elaborar un informe en el que se detalle el grado de cumplimiento de las mismas.

Mediante el seguimiento se asegura la adopción de las medidas correctivas en relación a los hechos verificados, además constituye una fuente de información y consulta para la realización de nuevas auditorías.

**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA**  
**CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**MSM 1/4**

No.	Recomendaciones	FECHAS												OBSERVACIONES	
		12-Jul	ago-12	12-Sep	12-Oct	12-Nov	dic-12	ene-13	13-Feb	13-Mar	abr-13	13-May	13-Jun		FIRMA
1	<b>Al Gerente General</b> Disponer a los Gerentes departamentales la difusión de la planificación estratégica de la empresa para que los empleados la conozcan, la apliquen y sigan sus objetivos	X	X	X	X										
2	<b>Al Gerente General</b> Disponer a los Jefes departamentales presentar una propuesta de reformulación de la visión, que cuente con los lineamientos necesarios para su aplicación, para lo cual, se propone: “En el 2016 crearemos y produciremos el mejor lenguaje publicitario, teniendo como base la comunicación total con los clientes, esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado”	X	X												
3	<b>Al Gerente General.</b> Disponer a los Gerentes la elaboración de indicadores de gestión en la empresa, para medir el desempeño del personal y conocer su calidad de trabajo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
4	<b>Al Gerente de Recursos Humanos.</b> Analizar las necesidades de los cargos disponibles y contratar al personal que se ajuste al perfil exigido por la empresa.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA**  
**CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**MSM 2/4**

No.	Recomendaciones	FECHAS												OBSERVACIONES	
		12-Jul	ago-12	12-Sep	12-Oct	12-Nov	dic-12	ene-13	13-Feb	13-Mar	abr-13	13-May	13-Jun		FIRMA
5	<b>Al Gerente de Recursos Humanos.</b> Preparar y aplicar un cronograma de evaluaciones dirigido al personal, organizado y estructurado de manera que puedan cumplir con sus obligaciones y también ser parte del proceso de evaluación.	X	X	X	X										
6	<b>Al Gerente de Recursos Humanos.</b> Difundir y cumplir el plan anual de capacitación, con el objetivo que el personal cuente con herramientas actualizadas para el desempeño de sus funciones en beneficio de la empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
7	<b>Al Gerente de Recursos Humanos.</b> Mantener un control de cada empleado que ingresa a la empresa con el objetivo de analizar el tipo de contrato que posee, y que el mismo, cumpla con todas las deposiciones internas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
8	<b>Al Gerente de Recursos Humanos.</b> Difundir y cumplir lo que establece el manual de recursos humanos referente a la selección de personal que cumpla con el puntaje exigido en las pruebas de evaluación del conocimiento.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA**  
**CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**MSM 3/4**

No.	Recomendaciones	FECHAS												OBSERVACIONES	
		12-Jul	ago-12	12-Sep	12-Oct	12-Nov	dic-12	ene-13	13-Feb	13-Mar	abr-13	13-May	13-Jun		FIRMA
<b>9</b>	<b>Al Gerente De Recursos Humanos.</b> Cumplir con el programa de inducción dirigido al personal nuevo, para que conozcan los aspectos, como la historia, políticas y procedimientos de la empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>10</b>	<b>Al Jefe de Proveedores.</b> Preparar una base de datos de proveedores en la que se muestre diferentes opciones a la empresa que generen el mismo valor y no se perjudique a la calidad del servicio, para evitar depender de un solo proveedor	X	X	X	X	X									
<b>11</b>	<b>Al Jefe de Proveedores</b> Realizar una planificación de compras que deben ejecutarse en base periodo de trabajo y a la cantidad de proyectos que se tengan aprobados, y no se produzcan gastos innecesarios que generen exceso de suministros	X	X	X											
<b>12</b>	<b>Al Jefe de Proveedores.</b> Solicitar a los proveedores seleccionados por la empresa, la entrega de toda la documentación como requisito para establecer relaciones comerciales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>13</b>	<b>Al Jefe de Proveedores</b> Verificar que todas las órdenes de compra, tengan la firma de autorización, como requisito indispensable para poder realizar las compras de materiales y suministros necesarios para el cumplimiento de las campañas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

**KOMITÉ ROQUE ITURRALDE CÍA. LTDA**  
**CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**MSM 4/4**

No.	Recomendaciones	FECHAS												OBSERVACIONES
		12-Jul	ago-12	12-Sep	12-Oct	12-Nov	dic-12	ene-13	13-Feb	13-Mar	abr-13	13-May	13-Jun	
<b>14</b>	<b>Al Gerente General.</b> Verificar que los clientes que se les concede crédito tengan la aprobación del Gerente General y del Asistente de Cartera, para efectos de control y evitar riesgos en la recuperación de cartera.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>15</b>	<b>Al Jefe de Cartera</b> Verificar que los clientes entreguen toda la documentación exigida por la empresa, como requisito previo a la autorización de financiamiento.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>16</b>	<b>Al Jefe de Cartera.</b> Realizar un análisis de clientes, su historial, capacidad de pago, y en función de los resultados, establecer convenios y periodos de pago para eliminar los retrasos en la recuperación de cartera.	X	X	X	X	X								
<b>17</b>	<b>Al Supervisor de Investigación.</b> Cumplir con el cronograma establecido para la entrega de informes, de tal manera, que la empresa cuente con la información oportunamente.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>18</b>	<b>Al Supervisor de Investigación.</b> Difundir y cumplir el cronograma de evaluación de informes, con el objetivo de analizar el enfoque, dirección y posicionamiento que deben tomar las campañas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Elab por: E.A.	28/03/2011
Rev por: D.A.	28/03/2011

## CAPITULO 6

### 6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES.

#### 6.1 CONCLUSIONES

1. Al no ejecutar una Auditoría de Gestión se desconoce el nivel de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología, de las actividades y operaciones que realiza la empresa, afectando al cumplimiento de procesos y metas programadas.
2. Las empresas de publicidad al no difundir la Planificación Estratégica al personal, genera desconocimiento de las metas, políticas, estrategias, misión o visión, lo que conlleva a que los empleados no se identifiquen con la misma y perjudica la obtención de resultados y metas propuestas.
3. La falta de aplicación de Indicadores de Gestión no permite conocer el nivel de Planeación, Organización, Dirección, Control, Eficacia, Eficiencia y Calidad en las operaciones y procesos que ejecuta la empresa.
4. Al no realizar evaluaciones de desempeño al personal, se desconoce sus falencias, disminuye su eficiencia y no permite aplicar las medidas correctivas a tiempo.
5. El incumplimiento del Plan Anual de Capacitación, genera que el personal esté desactualizado en temas laborales, tecnológicos y humanos, impide que se convierta en recurso de apoyo para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.
6. La falta de estudios, análisis de mercado, aplicación tecnológica, personal capacitado y primordialmente investigación, hace que las empresas que se desarrollan en el mercado de la publicidad pierdan

posicionamiento, clientes, recursos, financiamiento y como resultado no puedan ser competitivas y tengan que salir del mercado.

7. Al finalizar la Auditoría de Gestión, se logró cumplir con los objetivos planteados en el Plan de Tesis, se establecieron recomendaciones dirigidas a la empresa que permitirán mejorar sus procesos, minimizar riesgos y optimizar recursos.
8. La presente tesis tiene como objetivo servir de guía a estudiantes, profesionales y a personas que tengan interés en el tema y necesiten apoyo para su investigación.

## **8.2. RECOMENDACIONES**

1. Realizar Auditorías de Gestión periódicamente, cuyo producto es un informe que contiene recomendaciones oportunas destinadas al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, además aporta al mejoramiento e innovación de sus procesos.
2. La difusión de la Planificación Estratégica al personal de la empresa, permite conocer la información referente a objetivos, políticas, estrategias, logrando que los trabajadores se identifiquen con ella y se comprometan al cumplimiento de las metas establecidas.
3. Se debe diseñar y aplicar Indicadores de Gestión, esta herramienta nos permite conocer el nivel de Planeación, Organización, Dirección, Control, Eficacia, Eficiencia y Calidad, que son importantes para implementar acciones correctivas y para la toma de decisiones.
4. Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño, para verificar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal y esta información se convierta en material de apoyo de la Gerencia para la toma de decisiones oportunas.

5. Las empresas deben cumplir con el Plan Anual de Capacitaciones cuyo objetivo es contar con personal actualizado en su área de desempeño para la ejecución eficiente de funciones establecidas.
6. Los estudios, el análisis del mercado, la tecnología, la investigación, son factores fundamentales que deben ser desarrollados por una empresa en el sector de la publicidad, tan importantes como la motivación al personal por objetivos cumplidos, ya que recursos humanos y tecnológicos deben crecer y desarrollarse en conjunto, en un mercado que crece vertiginosamente, y la competencia no descansa, son factores fundamentales para lograr un posicionamiento estable y conservar a sus clientes.
7. Todos los profesionales y futuros profesionales de la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría deben actualizarse constantemente en sus conocimientos, participando activamente en eventos de capacitación que logren enriquecer y desarrollar sus habilidades, siempre con objetivo de realizar un trabajo de calidad en el campo profesional.
8. Utilizar esta tesis como fuente de información relacionada a temas de Auditoría, para enriquecer y desarrollar los conocimientos e incentivar la investigación en lo referente al campo profesional.



## **GLOSARIOS DE TÉRMINOS.**

- **AUDITORÍA DE GESTIÓN:** Es un examen sistemático, objetivo y profesional de evidencias aplicado a una empresa, con el único propósito de evaluar independientemente el desempeño de dicha empresa y de mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de metas propuestas.
- **PROCESO.-** Conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados que se efectúan con un fin determinado.
- **EFICIENCIA.** Se refiere a la relación entre insumo – producción, la eficiencia aumenta cuando dada una cantidad de materia prima se producen un mayor número de unidades.
- **EFICACIA.** Se refiere al grado en que se alcanzan los objetivos y metas propuestas, en un determinado período.
- **ECONOMÍA.** Se refiere a la cantidad, calidad, costo y tiempo en el que se adquieren y utilizan los recursos materiales, financieros y humanos.
- **ECOLOGÍA.-** Es el grado en que la empresa se preocupa por el medioambiente.
- **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS:** Es presentar los resultados de la auditoría en un informe que permita a la máxima autoridad la toma de resultados
- **PAPELES DE TRABAJO.-** Conjunto de cédulas y documentación que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite en el informe

- **EVIDENCIA DE AUDITORÍA.-** Información suficiente, pertinente, competente y relevante que sustenta la opinión del auditor, de donde se obtienen los comentarios y conclusiones.
- **HALLAZGO DE AUDITORÍA.-** Es el resultado de la comparación entre la situación actual encontrada y el criterio con el cual se debe manejar las operaciones.
- **RIESGO INHERENTE.-** Posibilidad de errores o irregularidades en la información por las operaciones de la empresa. (Riesgo referente a la empresa)
- **RIESGO DE CONTROL.-** Posibilidad de errores o irregularidades que existen o se propician por falta de control de las operaciones de la empresa (Riesgo referente a la empresa)
- **RIESGO DE DETECCIÓN.-** Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno
- **RIESGO DE AUDITORÍA.-** Es el efecto combinado del Riesgo inherente, Riesgo de Control y Riesgo de Detección. (  $RI*RC*RD$  )
- **ENTREVISTA:** Es un diálogo en que la persona llamada entrevistador hace una serie de preguntas a otra, llamada entrevistado, teniendo como objetivo conocer mejor sus ideas, o con el fin de conocer algún procedimiento o área específica
- **PROGRAMA DE AUDITORÍA:** Lista detallada de los procedimientos específicos que se llevan a cabo durante la auditoría, Es la base para asignar y programar el trabajo, así como para determinar lo que queda por hacer.

- **ARCHIVO PERMANENTE:** Es el archivo de documentos de trabajo que contienen datos relativamente invariables.
- **ARCHIVO CORRIENTE.** Contiene pruebas o evidencias que el auditor aporta para sustentar sus hallazgos y por ende, el informe final de cada auditoría, los papeles de trabajo muestran las evidencias obtenidas en el proceso auditor (pruebas sustantivas y de cumplimiento).
- **RECURSO HUMANO:** Conjunto de las personas que trabajan en un mismo empresa o entidad.
- **HALLAZGO DE AUDITORÍA:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.
- **TOMA DE DECISIONES.-** Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BADILLO, Jorge, Auditoría De Gestión, Quito – Ecuador, Octubre 2009.
- CEPEDA, Alonso Gustavo, Auditoría Y Control Interno, Mc Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997.
- FRANKLIN F., Benjamín Enrique, Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica De Cambio, 2ª Edición, Editorial Person Educación de México, 2009.
- HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, Fernández Carlos, Batista Lucio Pilar, Metodología De La Investigación, Mc Graw Hill, Segunda Edición, CV México, 1998.
- HOLMES, Artur W. Auditoría Principios Y Documentos, 2ª Edición en Español, Editorial Hispanoamérica, México, 1970.
- MALDONADO, Milton K., Auditoría De Gestión, Edi Abaca, Quito – Ecuador, 2001.
- MANTILLA B., Samuel Alberto, Control Interno Estructura Conceptual Integrada, Eco. Ediciones, Segunda Edición, Colombia 2000.
- RAMÍREZ, Padilla David Noel, Contabilidad Administrativa, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición.
- VÁSQUEZ, Víctor Hugo, Organización Aplicada, 2ª edición, Gráficas Vásquez, Quito, Octubre, 2002.
- WHITTINGTON, Ray. Kart Pany, Principios De Auditoría, 14ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2006.

## **LEYES, CÓDIGOS Y NORMAS**

- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Reformas y Reglamentos.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Normas Ecuatorianas de Auditoría, Tomo III.
- Código de Trabajo.
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

- Normas Internacionales de Auditoría.
- Contraloría General Del Estado: Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo25, Quito – Ecuador, 2010.
- Reglamento Interno Komité.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

- [www.goglee.com](http://www.goglee.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.geocities.com](http://www.geocities.com)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- [www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec)
- [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec)
- [www.supercias.gov](http://www.supercias.gov).