



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA C.P.A.

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA - AUDITORA

**AUTORA:** VANESA MERCEDES ROMERO BENÍTEZ

**TEMA:** “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA  
NOVACARGO S.A., PARA MEDIR LA EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y  
ECONOMÍA DE LOS PROCESOS DE SUS DEPARTAMENTOS EN EL  
PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DE 2013”

DIRECTOR: Dr. Alcívar Carrillo

CODIRECTOR: Ing. Rodrigo Guillen

Sangolqui, Abril 2014

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**DE COMERCIO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DR. ALCÍVAR CARRILLOE ING. RODRIGO GUILLEN

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado "*Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa Novacargo S.A., para medir la eficiencia, efectividad y economía de los procesos de sus departamentos en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013*", realizada por el señorita Vanesa Mercedes Romero Benítez, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de la Fuerzas Armadas-ESPE.

Debido a que constituye una fuente de consulta para su contenido didáctico y práctico 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. Autorizamos a la autora, señorita Vanesa Mercedes Romero Benítez, para que entregue al señor Economista Juan Lara, Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría.

Sangolqui, abril de 2014

---

Dr. Alcívar Carrillo

**DIRECTOR**

---

Ing. Rodrigo Guillen

**CODIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO****INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD****DECLARO QUE:**

El proyecto de titulación de grado denominado “*Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa Novacargo S.A., para medir la eficiencia, efectividad y economía de los procesos de sus departamentos en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013*”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolqui, abril de 2014

---

VANESA ROMERO BENÍTEZ

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**DE COMERCIO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Vanesa Mercedes Romero Benítez, autorizo a la Universidad de la Fuerzas Armadas-ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución, el trabajo *“Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa Novacargo S.A., para medir la eficiencia, efectividad y economía de los procesos de sus departamentos en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013”*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, abril de 2014

---

VANESA ROMERO BENÍTEZ

## **DEDICATORIA**

*A Dios por permitirme vivir, guiarme en cada uno de los pasos de mi vida y poner en el camino personas valiosas que me han apoyada de una u otra forma.*

*A mis padres José y María por haberme apoyado incondicionalmente en todo momento, por sus sabios consejos y valores inculcados.*

*A mi hermano Juan por su apoyo y fuerzas para continuar.*

*A mi familia, amigos, compañeros, conocidos que han influido y aportado para ser cada día una mejor persona.*

*Vanesa Romero Benítez*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y poder compartir la alegría de esta meta cumplida.*

*A mis padres; especialmente a mi madre que día a día me apoyó y con su amor contribuyó a vencer cada uno de los obstáculos encontrados en el desarrollo de presente trabajo y de mi vida.*

*A Nazlhy por motivarme a diario a culminar esta etapa y sin duda su apoyo incondicional.*

*A Marco que me brindó su confianza y ayuda para concluir con éxito esta meta.*

*Un agradecimiento muy especial al doctor Alcívar Carrillo por brindarme un apoyo y guía en el desarrollo de este trabajo.*

*A la empresa Novacargo S.A., a través de su Gerente General Rolando Vázquez, por abrirme las puertas de su organización y brindarme todas las facilidades para la realización del trabajo.*

**GRACIAS A TODOS**

*Vanessa Romero Benítez*

## INDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
INDICE DE GRAFICOS .....	viii
INDICE DE TABLAS .....	viii
RESUMEN EJECUTIVO .....	ix
CAPITULO I.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2. OBJETIVOS .....	5
1.3. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	6
1.4. METODOLOGÍA .....	29
CAPÍTULO II .....	31
2.1 MISIÓN .....	31
2.2 VISIÓN .....	32
2.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	33
2.4 POLÍTICAS .....	34
2.5 PRINCIPIOS Y VALORES.....	34
CAPITULO III.....	36
3.1 ANÁLISIS INTERNO .....	36
3.1.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS .....	36
3.2 ANÁLISIS EXTERNO .....	52
3.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	52
3.2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS .....	73
CAPÍTULO IV .....	76
4.1 GENERALIDADES .....	76
4.1.1 CONCEPTO .....	76
4.1.2 IMPORTANCIA .....	76
4.2 NORMAS DE AUDITORÍA GENERAL MENTE ACEPTADAS-NAGA´S....	78

4.3 FASES DE AUDITORIA .....	81
4.3.1 FASE I.....	81
4.3.2 FASE II.....	120
4.3.3 FASE III .....	141
4.3.4 FASE IV .....	146
CAPITULO V .....	147
5.1. FASE I PLANIFICACIÓN.....	148
5.2 FASE II EJECUCIÓN.....	181
5.3. FASE III COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	261
CAPITULO VI.....	274
6.1 CONCLUSIONES .....	274
6.2. RECOMENDACIONES .....	275
6.3 BIBLIOGRAFÍA .....	276
ANEXOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1 CLIENTES NOVACARGO .....	7
GRAFICO N° 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	10
GRAFICO N° 3 ORGANIGRAMA DE PERSONAL .....	12
GRAFICO N° 4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	14
GRAFICO N° 5 INFLACIÓN .....	61
GRAFICO N° 6 INDICES DE PRECIOS DEL CONSUMIDOR .....	63
GRAFICO N° 7 EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES TOTALES .....	64
GRAFICO N° 8 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS	65
GRAFICO N° 9 EVOLUCIÓN DE EXPORTACIÓN DE FLORES.....	66
GRAFICO N° 10 INDICADORES LABORALES .....	69
GRAFICO N° 11 NIVELES DE POBREZA .....	70
GRAFICO N° 12 PRINCIPALES CLIENTES .....	73
GRAFICO N° 13 COMPONENTES DEL COSO – ERM .....	96
GRAFICO N° 14 FORMATO NARRATIVA.....	103
GRAFICO N° 15 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO .....	105
GRAFICO N° 16 SEMÁFORO 3 NIVELES .....	113
GRAFICO N° 17 SEMÁFORO 4 NIVELES .....	114
GRAFICO N° 18 SEMÁFORO 5 NIVELES .....	114
GRAFICO N° 19 PROGRAMA DE AUDITORIA .....	117
GRAFICO N° 20 PAPELES DE TRABAJO .....	133
GRAFICO N° 21 HOJA DE HALLAZGOS .....	138

## INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 INDICE DE PRECIOS DEL CONSUMIDOR.....	63
TABLA N° 2 SIMBOLOGÍA FLUJO GRAMAS.....	108
TABLA N° 3 MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL INTERNO .....	112
TABLA N° 4 TECNICAS DE AUDITORIA.....	123
TABLA N° 5 MARCAS DE AUDITORIA .....	132

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Novacargo S.A., dedicada a la prestación de servicios auxiliares de paletización de carga, se encuentra ubicada en el Aeropuerto Internacional de Quito “Mariscal Sucre”, en la terminal de Carga Internacional. Novacargo S.A. fue constituida el 04 de Julio de 2005 como sociedad anónima, desde entonces la empresa está al servicio de las aerolíneas y día a día ha ido fortaleciendo sus relaciones comerciales con sus clientes. La presente Auditoría de Gestión se enfocará a sus departamentos Administrativo-Financiero y el departamento de Operaciones con sus distintas áreas. Se realizará un análisis sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos que se manejan en la empresa; para desarrollar la Auditoría de Gestión será necesario utilizar varios métodos y técnicas para la obtención de información, también se analizará, interpretará, y documentará dicha información, para obtener evidencia suficiente, competente, y pertinente que sustente las recomendaciones y conclusiones que se mostrarán en el informe de Auditoría. Por otro lado también se analizaron factores internos y externos que afectan a la empresa, con la finalidad de que permitan elaborar el programa de auditoría que se llevará a cabo en las diferentes fases como son la planificación, ejecución, comunicación de resultados y el seguimiento, por medio de las cuales se obtuvo el informe de auditoría que permitirá a los directivos de la empresa la toma de decisiones para una mejora continua de la organización.

## **PALABRAS CLAVES**

Auditoría de Gestión - Empresa Paletizadora - Evaluación de procesos -  
Cumplimiento de normativas - Mejora continua.

## SUMMARY

Novacargo S.A., dedicated to the provision of ancillary services pallet load is located at the International Airport of Quito "Mariscal Sucre" in International Freight terminal. Novacargo S.A., was incorporated on July 4, 2005 as a limited company, since the company is in the service of the airlines and every day has been strengthening its business relationships with its customers. This Performance Audit will focus its Administrative-Financial and Operations department with their fields departments. An analysis of the levels of efficiency, effectiveness and economy of the processes that are used in the company will be held; to develop the Performance Audit will need to use various methods and techniques for obtaining information, also analyze, interpret, and document this information, to obtain sufficient, competent, and relevant evidence to support the recommendations and conclusions to be displayed in the Audit report. Furthermore internal and external factors affecting the company, with the aim of enabling developing the audit program to be carried out in different phases such as planning, implementation, communication of results and follow-up was also analyzed , through which the audit report that will allow company managers making decisions for continuous improvement of the organization was obtained.

## KEYWORDS

Auditing - Business Palletizer - Evaluation Process - Regulatory Compliance -  
Continuous improvement

## CAPITULO I

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ciudad de Quito en este último año ha tenido un gran crecimiento con la inauguración del nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, con sistemas de navegación, instrumentos e infraestructura avanzada; lo que significa el comienzo de una nueva era de la aviación civil y no sólo en la ciudad, sino en el país.

La apertura del nuevo Aeropuerto ha generado crecimiento en varios sectores productivos y uno de ellos el sector floricultor ya que en la parte norte de la provincia de Pichincha hay cantones dedicados a la floricultura, que hasta hace poco tiempo un camión desde la plantación hasta las agencias de carga tardaban aproximadamente 9 horas, debido a que debían ingresar a la ciudad; por calles pequeñas y de gran congestión vehicular.

El tiempo de recorrido de los camiones ha sido reducido ya que en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo se encuentran las principales plantaciones de flores de exportación; con la construcción del edificio de carga Internacional en el actual Aeropuerto, ha permitido que este tiempo de entrega de flores desde las plantaciones, hasta agencias y bodegas ubicadas en la parroquia de Tababela haya reducido hasta un 50%.

Como también las bodegas de recepción de carga que prestan servicios de paletización cuentan con la adecuada logística y ubicación que permite la optimización de tiempo en lo que se refiere a la paletización y embarque de carga hasta los aviones de las diferentes aerolíneas.

Por lo menos el 75% de las flores exportadas han sido en el Aeropuerto de Quito y el 25% es exportado desde el Aeropuerto de Latacunga que es en donde también se encuentra parte de plantaciones de flores.

Dentro de la nueva terminal de carga se encuentran cuatro empresas que prestan los servicios auxiliares de paletización de carga para trasportarla por vía aérea, que son Servipallet S.A., Aeronem, Pertraly y Novacargo S.A., distribuidas en 24 muelles en donde cada uno se encuentra equipado con un sistema de rayos x que impide el ingreso o envío de sustancias estupefacientes dentro de la carga que ingrese hasta las bodegas, de igual manera se cuenta con el apoyo de la Policía Nacional de Antinarcóticos que se encarga de la inspección de la carga.

Con lo citado anteriormente, se puede estimar que existirá mayor demanda de servicios auxiliares de paletización en el futuro ya que al incrementar la exportación de las flores los servicios de paletización serán mayores, los mismos que se deben llevar a cabo en menores tiempo para que la entrega de la carga sea en los tiempos estimados y no demande más de lo esperado en la recepción de carga en las bodegas de paletización.

Actualmente en el mundo, toda empresa sin importar la actividad económica que realice se encuentra vulnerable a que eventos inesperados ocurran por la falta de prevención o mejoramiento de controles internos y desarrollo de procesos, los mismos que pueden provocar resultados desafortunados para la organización; este

riesgo aumenta cuando las organizaciones no cuentan con planes o estrategias bien definidas que permitan prevenir o eliminar esos riesgos pertinentes al negocio.

La importancia de establecer políticas y procedimientos en una empresa, que ayuden a mitigar los riesgos existentes en el entorno del negocio y a evaluar la efectividad y eficacia de los procesos, constituyen la piedra angular de cualquier organización que busca obtener un funcionamiento óptimo en todos los procesos ejecutados, en su afán de alcanzar el cumplimiento de objetivos y metas.

La aplicación de controles a los hechos económicos y operaciones que genere una empresa no pueden dejarse de lado, porque permite tener un correcto funcionamiento de las actividades y de los diferentes procesos que ejecuta una entidad, es por ello la necesidad de evaluar la efectividad de las operaciones que se realizan ya que la no aplicación de estas prácticas podría generar consecuencias afectando el cumplimiento de objetivos operacionales y estratégicos.

En el Ecuador las empresas no tienen la cultura de establecer indicadores que permitan una evaluación continua de las actividades que se ejecutan en cada uno de los procesos y medir la gestión realizada por el personal que labora en el departamento.

Adicionalmente, la mayoría de empresas mantienen altos índices de rotación de personal, lo cual perjudica en el desarrollo de las operaciones y provoca alteración en las actividades y es fundamental para no alterar los procesos.

Las deficiencias que se generan con la rotación del personal porque no cuentan con el suficiente conocimiento de las actividades que se desarrollan en cada uno de los departamentos de la empresa puesto que el éxito de las instituciones y

organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen.

En tal virtud cada uno de los departamentos tiene una gran responsabilidad y a la vez se convierte en un socio estratégico para que se pueda potenciar el trabajo en equipo conduciendo a la organización a una mejora eficiente y eficaz.

Por lo tanto, las razones objeto de estudio de este tema de investigación se pueden resumir así:

- Existen procesos que no se encuentran documentados y en conocimiento del personal que lo involucren.
- El impacto empresarial de este problema es importante, debido a que los niveles de efectividad, eficacia y economía repercuten en los procesos establecidos por los departamentos ocasionando un desfase en el cumplimiento de los objetivos.
- Gran parte de las empresas incurren en deficiencias por la inexistencia de controles o por la aplicación fallida de los controles existentes.

Por tales razones mencionadas, es importante resaltar que la evaluación de la efectividad, eficacia y economía de los procesos que se desarrollan deben ser concurrentes ya que permite obtener resultados, sobre los cuales se puede tomar decisiones correctivas o preventivas, logrando con ello un crecimiento organizacional y el cumplimiento efectivo de los objetivos empresariales.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Evaluar la eficiencia, efectividad y economía de la empresa Novacargo S.A. de los procesos a través de indicadores; para recomendar mejoras en el desempeño de sus actividades.

### **Objetivos Específicos**

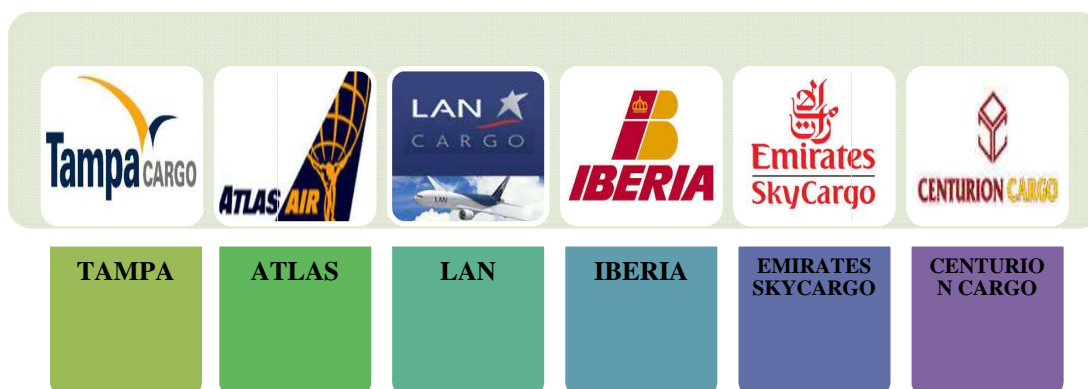
- Determinar el funcionamiento y operación de cada uno de los procesos de los departamentos, a través de la segregación de funciones y responsabilidades del personal, para identificar los problemas que existen en los procesos.
- Evaluar las políticas, procedimientos y normas legales de control para los procesos internos de la empresa, para que mejore la eficiencia, efectividad y economía de los mismos.
- Evaluar los niveles de eficacia, efectividad y economía que han sido alcanzados con la aplicación de actividades y procedimientos de control por medio de indicadores de gestión y cumplimiento de objetivos.



### 1.3. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- a) **Razón social:** Novacargo S.A.
- b) **Tipo de organización:** Novacargo S.A. fue constituida el 04 de Julio de 2005, como sociedad anónima, desde entonces presta servicios auxiliares de paletización y consolidación de carga, en sus inicios estaba ubicada en el antiguo Aeropuerto de Quito Mariscal Sucre, en donde adopta en nombre comercial QUAS (Quito AirportService) por su alianza con la EMSA AirportServices y que posteriormente con la reubicación del Aeropuerto Mariscal Sucre en la Parroquia de Tababela, Novacargo unifica su operación con la empresa Servipallet S.A., creando así su nombre comercial Perishable Center.
- c) **Sector económico:** Novacargo es una empresa que se encuentra en el sector terciario ya que presta servicios de paletización de mercancía que se exporta por vía aérea.
- d) **Servicio:** Novacargo es una empresa que se dedica a la prestación de servicios auxiliares de paletización y consolidación de carga, es decir paletización de carga que comprende un proceso de recepción, paletización, enmallado y el acarreo de la carga hasta el avión.

e) **Clientes:** La empresa Novacargo a lo largo de su presencia en el mercado ha logrado fidelizar a sus clientes en razón al cumplimiento de las exigencias de calidad de cada uno de sus clientes como son las siguientes aerolíneas:



**GRAFICO N° 1 CLIENTES NOVACARGO**

Cada una de ellas exige a la empresa paletizadora el cumplimiento de estrictas normas de seguridad y calidad que permitan que la carga transportada por vía aérea llegue en óptimas condiciones a su destino final.

Es así que la empresa en la actualidad continúa prestando sus servicios a estas aerolíneas y en constante capacitación de su personal operativo y administrativo con la finalidad de continuar con el desarrollo y crecimiento de la empresa y su personal.

**f) Cobertura de mercado:** La carga que llega hasta las bodegas de Novacargoes en un 90% productos perecibles incluido las flores y un 10% carga seca; por lo cuanto la mayor producción de flores se encuentra concentrado en Pichincha lo cual hace que estas sean llevadas hasta el Aeropuerto Mariscal Sucre, en donde Novacargo se encuentra ubicada en el edificio de Carga Internacional y cuenta con 12 muelles para la recepción de carga que abarca el 50% de los muelles instalados para todas las empresas paletizadoras.

**g) Estructura orgánica:**

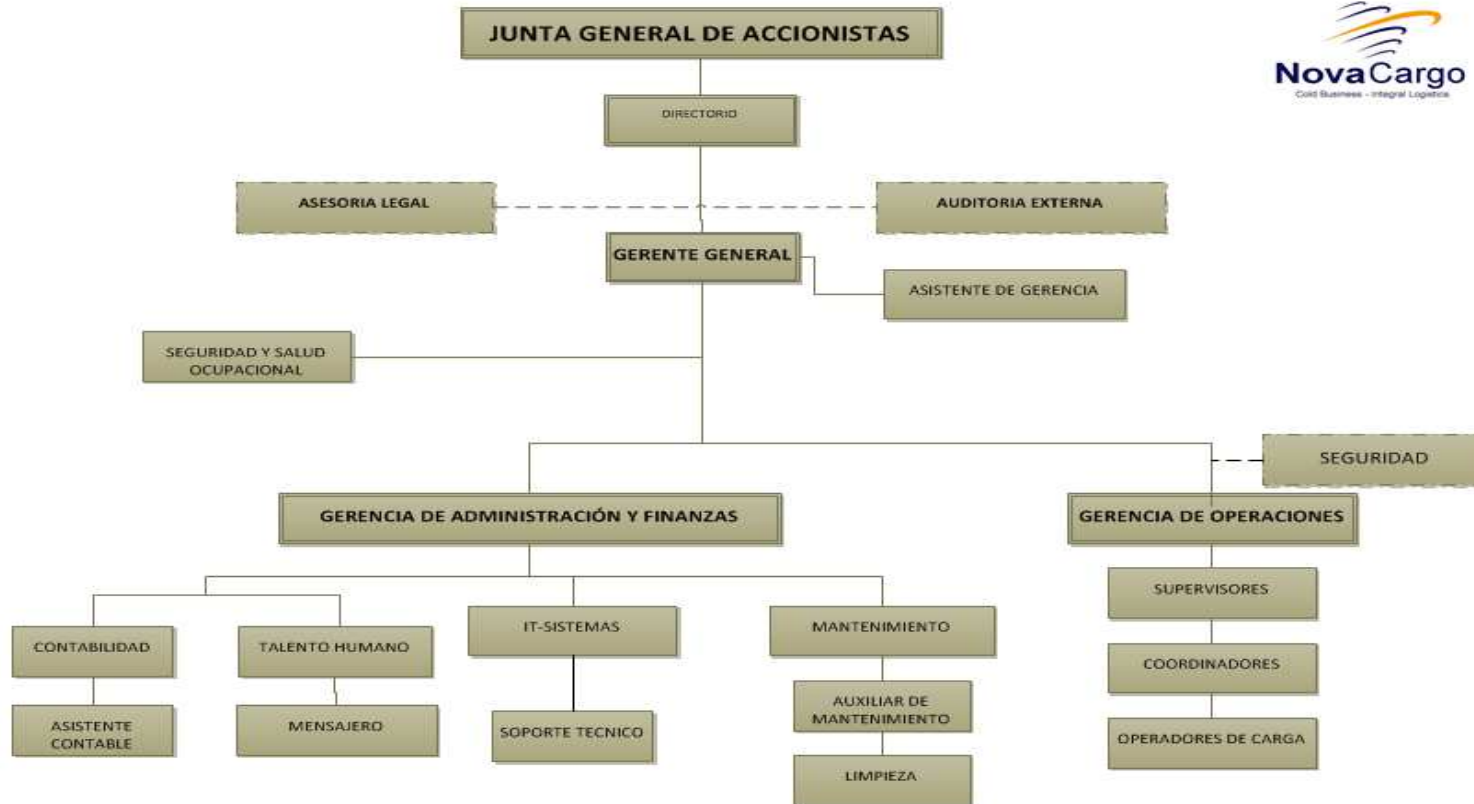
Todas las empresas tienen en forma implícita o explícita las jerarquías que se manejan dentro de ella, así también las atribuciones asignadas a cada uno de los miembros la misma. Es así que podemos establecer la estructura orgánica de la empresa en un esquema de jerarquización y la división de funciones en cada uno de los niveles que se establecen como también definir las responsabilidades de cada uno de los miembros.

Por medio de la estructura orgánica de la empresa se puede identificar los diferentes niveles jerárquicos que existen en ella.

**Organigrama Estructural:**

“El organigrama estructural se encarga de describir cada uno de los departamentos que forman parte de una organización, este organigrama nos muestra de forma detallada la manera en la cual una empresa ha distribuido funciones, sin detallar las mismas. Es importantes que para la elaboración de un organigrama estructural se tome en cuenta las necesidades de cada organización, ya que cada una será distinta de la otra, es por esto que la base de elaboración del organigrama es la misma pero la esencia es distinta y varía de acuerdo a la actividad de cada empresa”.(Rodriguez J. V., 2002)

La empresa Novacargo S.A. tiene el siguiente organigrama estructural:



**GRAFICO N° 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

**Fuente:**Novacargo S.A.

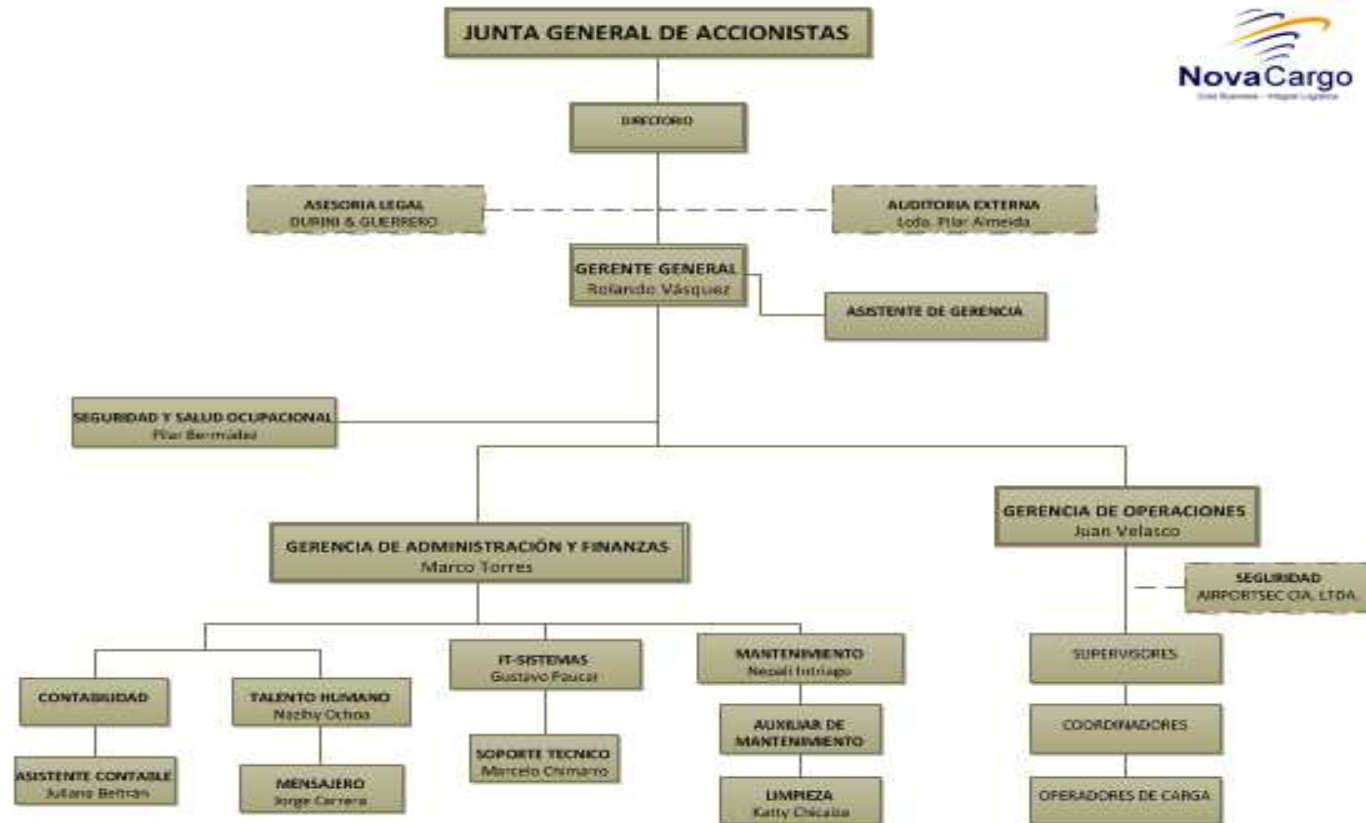
**Organigrama de Personal:**

El Organigrama de Personal permite identificar las personas que laboran en la empresa, así mismo a determinar los niveles de autoridad, jerarquía y a relación entre ellos.

Además permite establecer cuales áreas se encuentran sin personal y poder tomar la decisión de cubrir ese puesto de trabajo.

La empresa Novacargo S.A. se encuentra dividida en la parte administrativa y financiera y por otro lado operaciones.

En la administración y finanzas tiene el 15% de su nómina, mientras que en la parte operativa esta el 85% de personal, ya que es en donde se desarrollan las actividades propias del giro del negocio.



**GRAFICO N° 3 ORGANIGRAMA DE PERSONAL**

**Fuente:** Novacargo S.A.

**Organigrama Funcional:**

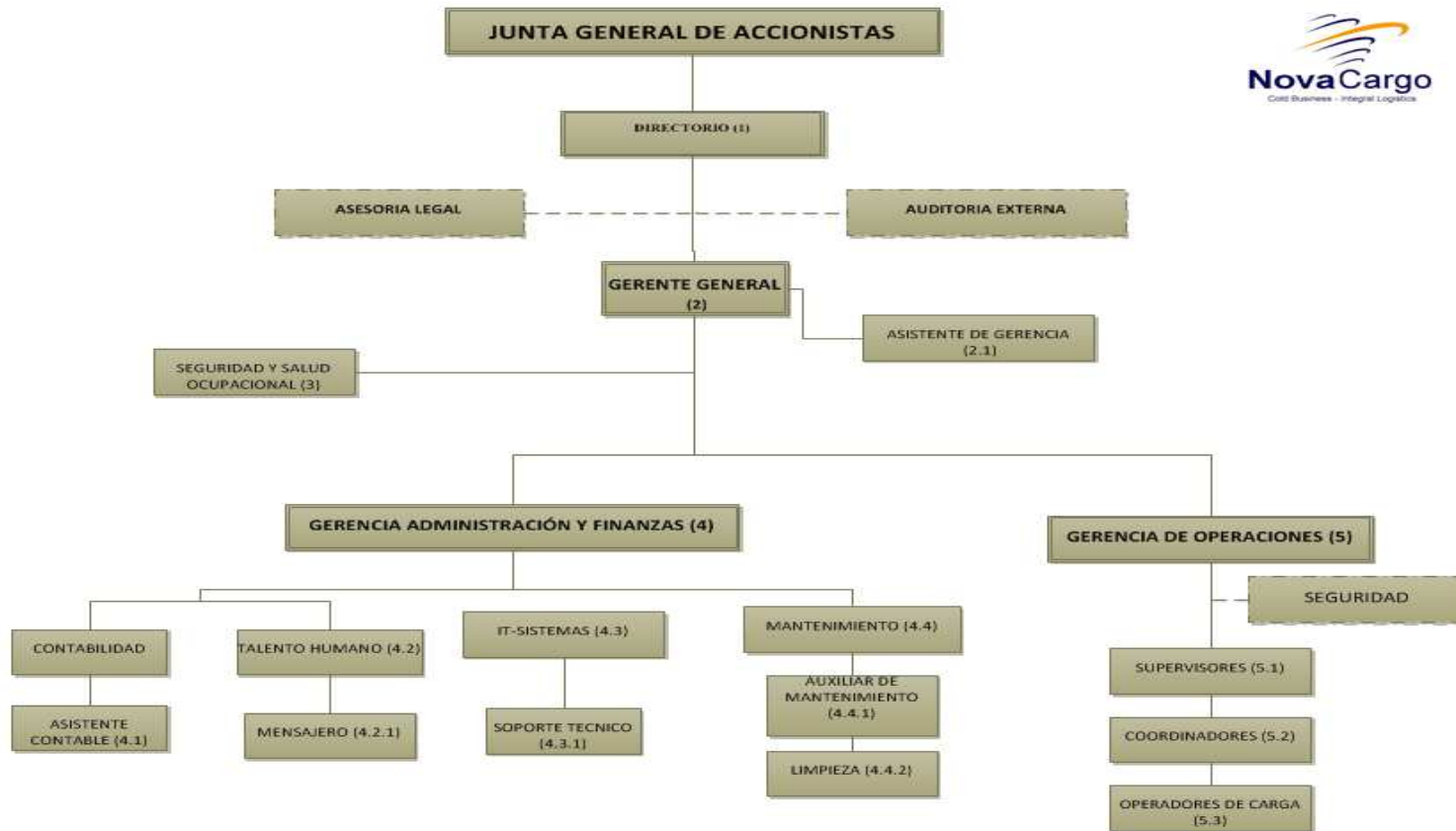
El organigrama funcional indica las principales funciones que se deben desempeñar en cada uno de los puestos de trabajo, con la finalidad de establecer las responsabilidades de cada área y departamento que deben cumplir dentro de la organización.

El organigrama funcional ayuda a la distribución del trabajo y a la organización de las actividades a desarrollar con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones.

Las funciones se dividen a cada personal de acuerdo a la especialización y cargo que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a sus campos de acción.

A continuación el organigrama funcional de la empresa Novacargo S.A.:





**GRAFICO N° 4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

Fuente:Novacargo S.A.

**FUNCIONES:****DIRECTORIO (1)**

- Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa
- Establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos
- Aprobar los presupuestos anuales y los planes de negocios, controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones y adquisiciones.
- Seleccionar, controlar y, cuando se haga necesario, sustituir a los ejecutivos principales, así como fijar su retribución.

**GERENTE GENERAL (2)**

- Representar a la empresa de forma legal, judicial y extrajudicial.
- Reporta al directorio los resultados alcanzados administrativos y económicos.
- Organizar y dirigir las actividades administrativas y operativas de la empresa.
- Representar frente a los clientes, proveedores, organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- Negociar contratos y acuerdos con los clientes relacionados con la actividad de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.

- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, así como determinar los cambios para lograr crecimiento, innovación y mejora en la prestación deservicios.
- Identificar oportunidades dentro y fuera de la empresa que le permita ser más competitiva.
- Ejercer el liderazgo para motivar y guiar a los miembros de la organización en alcanzar los objetivos.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo

#### **Asistente de Gerencia (2.1.)**

- Apoyar en los procesos administrativos de la gerencia.
- Llevar el control de la agenda de actividades del Gerente.
- Atender la central telefónica y canalizar las llamadas según corresponda.
- Organizar y controlar el archivo físico y magnético de la empresa.
- Atender al público que solicite información, dándole la orientación necesaria.
- Enviar correspondencia o materiales de forma interna y externa.
- Organizar y controlar las carpetas del personal.
- Apoyar a otras áreas en actividades inherentes a su cargo.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo

**RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (3)**

- Asesora técnicamente a la Unidad, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en el departamento, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Dirige los programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo.
- Asesora al comité de higiene y seguridad industrial en lo concerniente a la materia.
- Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.
- Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales.
- Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.
- Planifica, organiza y evalúa los planes y programas de mantenimiento y seguridad industrial.
- Participa en reuniones con los inspectores de seguridad e higiene ocupacional.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo

**GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (4)**

- Supervisar, controlar y coordinar los procesos relacionados con la gestión administrativa, gestión financiera, gestión de recursos humanos y gestión tecnológica de la empresa.
- Elaborar el presupuesto de gastos e ingresos y controlar su ejecución.
- Administrar, suministrar y controlar los recursos económicos, humanos, físicos y materiales de la empresa de manera eficiente y transparente.
- Asegurar la disponibilidad de insumos y equipos y para el desarrollo de las operaciones.
- Consolidar la información de los movimientos económicos y actividades realizadas para el procesamiento y presentación al gerente general y directorio.
- Informar periódicamente al gerente general sobre los avances y resultados de la gestión de su competencia.
- Realizar las gestiones para garantizar la liquidez financiera y cumplir con las obligaciones frente a proveedores, compromisos y trabajadores.
- Efectuar seguimiento y evaluación a las gestiones realizadas el personal bajo su dependencia.
- Garantizar la ocupación de cargos con personal idóneo y capacitado.
- Asistir a las áreas de su dependencia en la adopción de políticas, normas, técnicas y aplicación de nuevas disposiciones de ley.
- Elaborar y presentar Estados Financieros de acuerdo a la normativa vigente, a la Gerencia y Directorio.

- Manejar y supervisar la contabilidad y responsabilidades tributarias con el Servicio de Rentas Internar (SRI).
- Verificar la existencia de información contable y financiera razonable y oportuna.
- Aprobación de pagos a proveedores y personal que labora en la empresa.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo

#### **ASISTENTE CONTABLE (4.1.)**

- Registro y control de los ingresos y egresos generados por la empresa en el sistema contable.
- Verificar la documentación de respaldo de las transacciones.
- Verificar el cierre de vuelos en el sistema de paletizaje para la facturación.
- Elaboración de reportes de kilos procesados por aerolínea.
- Realizar la facturación a cada cliente de manera quincenal o mensual.
- Presentar el reporte de ventas (kilos procesados) a su jefe inmediato.
- Registrar los depósitos y retenciones en la fuente efectuadas por los clientes.
- Efectuar gestiones de cobro.
- Revisar débitos y abonos realizados en la cuenta corriente de la empresa.
- Registro de facturas de proveedores y emisión de retenciones.
- Elaborar el anexo transaccional simplificado (ATS).
- Presentar la información para la declaración de impuestos de forma mensual.
- Elaboración de cheques y egresos, previa a la verificación de ingresos en las cuentas.
- Confirmación de pago a proveedores de bienes y servicios.

- Pago a proveedores de bienes y servicios.
- Realizar la conciliación bancaria diariamente.
- Verificación de la contabilización de los movimientos generados por la empresa.
- Gestionar las adquisiciones de insumos y materiales.
- Archivar la documentación en forma cronológica y ordenada.
- Apoyar en la elaboración de estados financieros.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo

#### **TALENTO HUMANO (4.2.1)**

- Proponer y establecer políticas y procedimientos en lo referente al reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de personal.
- Coordinación con el departamento operativo los requerimientos de contratación del personal.
- Administrar y controlar el personal.
- Mantener la base de datos actualizada del personal.
- Coordinar las vacaciones del personal en forma oportuna.
- Elaboración de horarios del personal de operaciones.
- Registrar y mantener los archivos del personal ordenados, actualizados y clasificados.
- Emisión de memorandos, llamados de atención solicitudes de vacaciones y otros.
- Programar y ejecutar evaluación del desempeño del personal.
- Suscribir y legalizar los contratos del personal de la empresa.

- Velar por el cumplimiento del reglamento interno y demás disposiciones emitidas por la gerencia general.
- Programar cursos de capacitación.
- Elaboración de reportes de asistencia y horas extras.
- Elaborar la planilla de sueldos y salarios previa verificación de asistencia, permisos y vacaciones.
- Entrega y custodia de rol de pagos firmados, como constancia de pago.
- Dotación del equipo y uniforme de trabajo.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo

#### **MENSAJERO (4.5.)**

- Entrega y cobro de facturas
- Entrega de documentación en varias empresas
- Realizar trámites en el IESS, MRL y otras entidades que así lo requiera la empresa.
- Efectuar depósitos del cobro de facturas y

#### **IT-SISTEMAS (4.3.)**

- Organizar, planificar y coordinar las actividades relacionadas con el funcionamiento, mantenimiento, implementación y operación de equipos tecnológicos, redes y sistemas operativos y administrativos.
- Administrar eficientemente las tecnologías de la información y comunicación.
- Supervisar el uso adecuado de las tecnologías de información.



- Administrar las bases de datos que posee la empresa.
- Vigilar el resguardo de la información y configuración de los equipos informáticos.
- Identificar, medir y controlar los riesgos tecnológicos a los que está expuesta la empresa.
- Definir y establecer los estándares y especificaciones técnicas necesarias para la adquisición de equipos.
- Analizar permanentemente las alternativas de nuevas tecnologías que permitan el mejoramiento continuo.
- Planificar y supervisar los mantenimientos preventivos y correctivos de equipos e instalaciones a través de los contratos establecidos con los proveedores.
- Administrar las cuentas de usuario.

**SOPORTE TÉCNICO (4.3.1.)**

- Brindar soporte técnico en Software y Hardware, en todas las áreas de la empresa.
- Proporcionar asistencia técnica para procurar el buen funcionamiento y uso correcto de los equipos.
- Mantener un inventario de los equipos de computación.
- Elaborar y ejecutar un plan de mantenimiento de equipos.
- Contralar la eficiencia de funcionamiento de la red.
- Mantener actualizados los programas antivirus.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo.

**MANTENIMIENTO (4.4.)**

- Coordinar, planificar y supervisar las actividades de mantenimiento de equipos e instalaciones.
- Verificar que el personal de mantenimiento posea todos los insumos y equipos para la correcta ejecución de tareas de mantenimiento.
- Verificar los reportes de mantenimiento de equipos
- Mantener registros de cada uno de los mantenimientos realizados a los equipos.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo

**Auxiliar de Mantenimiento (4.4.1.)**

- Realizar trabajos de mantenimiento menores de instalaciones
- Clasificar la basura para la gestión ambiental
- Realizar labores de limpieza en la bodega
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo.

**Limpieza (4.4.2.)**

- Realizar limpieza de oficinas, baños y vestidores.
- Organización de la bodega de suministros y útiles de aseo y limpieza.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo.

**GERENTE DE OPERACIONES (5.)**

- Planificar la operación que debe desarrollarse durante una jornada.
- Supervisar, coordinar los procedimientos y requerimientos operativos para brindar un óptimo servicio en el manejo y procesamiento de carga.
- Confirmar con las aerolíneas los vuelos planificados, características del avión y volumen de carga a recibir para cada operación.
- Informar y planificar con los supervisores, la recepción de carga y tiempos máximos para entrega de documentación a la aerolínea.
- Notificar a los clientes cuando exista demoras o eventualidades presentadas en el desarrollo de la operación.

- Planificar con los supervisores y aerolíneas las guías aéreas que se receptorán por parte de las agencias de carga que tipo avión y volumen de carga a recibir para cada operación diaria.
- Supervisar que el personal a su cargo elaboren y remita oportunamente la información, documentos o estadísticas solicitados por los respectivos órganos de control y aerolíneas.
- Vigilar el cumplimiento de la programación establecida de carga y acarreos en cada operación.
- Controlar y evaluar continuamente el desempeño de la funciones del personal que está a su cargo y reportar si el caso lo amerita.
- Cumplir y hacer cumplir en forma cabal las normas establecidas en los reglamentos, leyes y manuales, de seguridad industrial, manejo de carga y salud ocupacional, así también el de las aerolíneas contratantes.
- Verificar que los cierres de vuelos sean realizados en los tiempos establecidos.
- Remitir informes a la gerencia general respecto al desarrollo de las actividades operativas.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo.

**SUPERVISOR (5.1)**

- Planificar con los coordinadores, la recepción de carga y tiempos máximos para entrega de documentación a la aerolínea.
- Distribuir al personal para cada uno de los muelles habilitantes para la operación.
- Organización del cuarto frío para los acarreos.
- Vigilar la limpieza y organización de la bodega.
- Verificar las reservas y horas de vuelo para la recepción de carga y paletización.
- Receptar información documental, correos y entrega de warehouse y reportes a las aerolíneas.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo

**COORDINADOR (5.2.)**

- Recibir indicaciones del supervisor y confirmado el muelle asignado para la recepción, revisar su equipo de trabajo para iniciar con la operación.
- Organizar al personal en el tipo de contour que se debe armar, y asignar el lugar en donde se debe embodegar el pallet armado.
- Revisar la guía de remisión para proceder a ingresar al sistema de paletizada de la empresa
- Una vez revisado la guía de remisión y reservas de aerolíneas se procede a digitar cada una de las piezas, tomado los pesos y medidas de cada una de las cajas que ingresan al sistema de paletizaje.

- Conocer y cumplir las normas exigidas por las entidades de gobierno nacional e internacional, exigidas por las entidades de transporte aéreo de carga.
- Realizar el cuadro con la guía de remisión entregada por la agencia de carga, de no ser la misma cantidad notificar inmediatamente al supervisor para enviar un reporte a la agencia y la aerolínea.
- Cuando existiera diferencia en la cantidad recibida como sobrantes o faltantes al parcial se notificara al supervisor y se procederá a recontar la carga recibida antes de la emisión del recibo de bodega o Warehouse.
- Para la recepción de carga siempre tendrá la precaución de pesar el pallet y la malla vacías, para ingresar al sistema el peso real una vez completada la recepción.
- El coordinador no puede realizar ningún cambio, aumento o eliminación de piezas sin autorización y conocimiento del supervisor de operación o gerente de operaciones.
- Supervisar el alto del pallet, orden y configuración correcta del contour que están armando los técnicos de carga asignados al muelle.
- Una vez terminada la recepción confirmara con los técnicos de carga la obligación de enmallado y guiar el pallet al cuarto frío y notificara al supervisor.
- Supervisar que las cajas que son revisadas por personal de antinarcóticos sean regresadas al pallet y continuar con la recepción teniendo la precaución de revisar que todas las cajas separadas al área de chequeo regresaron al pallet.

- Confirmar con el supervisor la cantidad de elementos armados, teniendo siempre la precaución de revisar el briefing de la aerolínea para no armar más posiciones de las asignadas.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo.

### **TECNICO DE CARGA (5.3.)**

- Acatar las disposiciones del supervisor y coordinar del muelle asignado.
- Organizar las cajas de acuerdo a las instrucciones del coordinador tomando en cuenta si el pallet se encuentra operativo, corresponde a la aerolínea de la cual se recibe la carga y preguntar el tipo de contour que se armará.
- Enmallar el pallet verificando la posición y forma del mismo.
- Revisar que las mallas se encuentren en estado operativo.
- Organizar los pallets de acuerdo a cada aerolínea y el lugar asignado dentro de la bodega.
- Trasladar los pallets armados al cuarto frío en la posición y lugar asignado por el supervisor de turno.
- Realizar la limpieza de la bodega y cuarto frío.
- Realizar otras actividades inherentes a su cargo.

## 1.4. METODOLOGÍA

### **Tipos De Estudio**

Los tipos de estudio que se realizarán para este proyecto son los siguientes:

**Estudio Exploratorio:** Primero se aplicará el estudio exploratorio, con el objetivo de obtener y analizar información sobre las actividades y funciones que desempeña el personal a lo largo de los procesos efectuados.

**Estudio Descriptivo.-** Con el estudio descriptivos se pretende determinar el desarrollo de las actividades en diferentes condiciones como son las climáticas, físicas y personales.

### **Métodos de Investigación:**

Para evaluar la eficacia y efectividad de los procesos del departamento de operaciones se utilizará los siguientes métodos:

**Método Inductivo.-** Este método es un proceso analítico – sintético que empieza por un estudio de los casos, hechos o fenómenos particulares para llegar a descubrir un principio o ley general

**Método Deductivo.-** Este método sigue un proceso sintético – analítico contrario al método anteriormente nombrado, se presentan principios, definiciones, leyes o normas generales de las mismas se extraen conclusiones o consecuencias que se aplican o examinan en casos particulares.

**Método Descriptivo.-** Es la observación actual de hechos, fenómenos o casos. Se ubica en el presente y no se limita a la recolección y tabulación de datos solamente sino procura interpretar dichos datos de forma racional y objetiva.



## **Fuentes de Recopilación de la Información**

Las técnicas de recopilación de información que se utilizaremos son las siguientes:

### **La Entrevista**

Esta técnica consiste en realizar un dialogo entre dos personas que son el entrevistador (investigador) y el entrevistado, mediante ese dialogo lo que se pretende es recolectar información que sea de relevancia para la investigación ya que la persona a la cual se realice la entrevista va a ser una persona especializada en la materia. Para la investigación se van a aplicar el siguiente instrumento:

### **Cuestionario:**

El cuestionario es un instrumento que consiste en un conjunto de preguntas preparadas cuidadosamente en base a las interrogantes de una investigación para que sea respondido por la población o muestra.

### **La Observación:**

Esta técnica consiste en la acción de observar como ocurre el hecho o caso y lograr recolectar la mayor cantidad de información posible para su posterior análisis.

## CAPÍTULO II

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 2.1 MISIÓN

“Es la razón de ser de la Empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la Empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.” (Valencia, 2002)

La misión que tiene actualmente la empresa es:

“Nuestra misión es el manejo seguro y apropiado de carga perecible, cumpliendo la cadena de frío con estándares de calidad para flores de exportación y otros productos perecibles, bajo normas internacionales.”

#### **Propuesta**

Novacargo es una empresa dedicada al manejo de carga perecible, cumpliendo la cadena de frío con estándares de calidad para flores de exportación y otros productos perecibles y no perecibles; bajo normas internacionales. Apoyados por un equipo altamente calificado y comprometido para mantener un nivel productivo y competitivo con el manejo de una gestión integral ética con nuestros clientes, proveedores, sociedad y medio ambiente.

## **2.2 VISIÓN**

“Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.”(Rodriguez J. V., 2002)

La visión que tiene actualmente la empresa Novacargo es:

“Ser líderes en el mercado nacional en el manejo de perecibles bajo normas y estándares internacionales en los próximos diez años.”

### **Propuesta**

En el 2019 ser líderes en el manejo de carga perecible bajo normas y estándares internacionales, siendo así un soporte de las aerolíneas en el Ecuador.

### 2.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Proveer el servicio de procesamiento de carga a las aerolíneas bajo el cumplimiento de la cadena de frío con estándares de calidad, para productos perecibles y carga seca.
- Velar por la integridad de la ejecución de sus operaciones para impedir que se realice cualquier tipo de acto ilícito.
- Proteger la integridad física de los trabajadores así como el normal desenvolvimiento de sus actividades sea dentro o fuera del establecimiento de trabajo
- Mantener un mejoramiento continuo en todas las actividades de la empresa, de protección ambiental, equipos, condiciones de trabajo y en seguridad laboral.
- Capacitar a los trabajadores y proveer los recursos necesarios para dar cumplimiento a las disposiciones de organismos de control y entes reguladores.
- Consolidar el liderazgo en la prestación de servicios de paletización proporcionando un servicio de alta calidad y satisfaciendo las exigencias de los clientes.

## **2.4 POLÍTICAS**

- Realizar revisiones y mantenimientos periódicos de los equipos que posee la empresa.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de nuestros colaboradores mediante motivación y capacitación.
- Dotar de los equipos de protección personal a nuestros colaboradores para mantener una gestión integral en la empresa.
- Asignación de recursos humanos, económicos, tecnológicos necesarios para garantizar la administración del sistema de gestión de prevención de los diferentes factores de riesgo, el cuidado del medio ambiente, la integridad de los trabajadores, uso de drogas y alcohol y el cumplimiento de la ley.

## **2.5 PRINCIPIOS Y VALORES**

### **Principios:**

- Lealtad y compromiso con la empresa, clientes y proveedores en la maximización de registrar nuestra actuación en términos de eficiencia, eficacia y economía.
- Promover el cumplimiento de la Ley y una conducta social responsable.
- Reconocer el talento de sus colaboradores y motivarlos para su crecimiento profesional y personal.
- Promover el trabajo en equipo y crear un buen ambiente de trabajo.
- Atender los requerimientos de los clientes y dar solución inmediata.

**Valores:**

- **Seguridad:** Es un valor que está implícito en la prestación de nuestros servicios
- **Integridad** satisfacción de las necesidades.
- Brindar servicios de calidad, con el cumplimiento de los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.
- : Implica la confiabilidad, honestidad y equidad en el desarrollo de las operaciones de la empresa, creando así confianza en nuestros clientes.
- **Puntualidad:** Cumplimiento del procesamiento de la carga en tiempos establecidos.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

La empresa Novacargo S.A., en el tiempo que lleva activa ha tenido que adaptarse a dos factores: tanto internos como externos.

#### **3.1 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno de la empresa es una evaluación de la posición actual de la empresa de las perspectivas combinadas del mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

##### **3.1.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar de manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

A partir de aquí se puede ver lo que se hace y cómo lo hace, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

### 3.1.1.1 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

CONTABILIDAD
Procesos:
<b>1.- Gestión de Facturación e Ingresos</b>

#### **Objetivo:**

La gestión de facturación e ingresos corresponde a la emisión de reportes de clientes para la facturación y posteriormente a realizar gestión de cobranzas.

**Reportes de Facturación:** Son reportes de kilos procesados por cada uno de los clientes, que son adjuntados a la factura como respaldos. Los reportes se los realiza con corte de quincena o mensual de acuerdo a los requerimientos del cliente.

**Facturación:** Con los reportes se procede a la facturación con las tarifas asignadas a cada cliente y servicio respectivamente.

**Ingreso Facturas:** La factura emitida debe ser ingresada en el sistema de contabilidad que tiene la empresa, para poder efectuar la gestión de cobranzas con una información oportuna y actualizada.

**Ingresos:** Las facturas son pagadas por medio de cheques o transferencias bancarias. La persona encargada de este procedimiento recibe los documentos que respaldan los pagos e ingresa en el sistema y emite el comprobante de ingreso en el cual consta el nombre del cliente, fecha de pago, número de factura que cancela y el valor cancelado.



El comprobante de ingreso es archivado con la copia rosada de las facturas, retenciones en la fuente que le efectuaron y el comprobante de depósito o transferencia recibida; con lo cual se da de baja las facturas pendientes del cliente.

Los comprobantes de ingreso son archivados cronológicamente.

CONTABILIDAD
Procesos:
<b>2.- Gestión de Proveedores y Egresos</b>

**Objetivo:**

La gestión de proveedores permite mantener una relación directa con nuestros aliados estratégicos ya que son los que suministran de bienes o servicios a la empresa para el desarrollo normal de sus actividades; la gestión de egresos permite planificar los pagos a nuestros proveedores, colaboradores y otros mediante una administración de abonos realizados y pagos pendientes.

**Selección de Proveedores:** Los proveedores de servicios son seleccionados de acuerdo a cada una de las áreas y con la aprobación previa del personal competente ya sea del Jefe de mantenimiento en lo referente a maquinaria e instalaciones y el Jefe de Sistemas en relación a equipos de cómputo o tecnología; mientras que los proveedores de bienes son determinados de acuerdo a una previa evaluación por la persona encargada de este procedimiento.

**Adquisiciones:** Las adquisiciones son realizadas por la persona encargada del proceso en lo pertinente a su competencia y los servicios de mantenimiento de equipos e instalaciones por él personal competente previa autorización del Gerente Administrativo y Financiero.

**Recepción de Facturas de Proveedores:** Las facturas son entregadas en recepción quien posteriormente entrega a la persona encarga del proceso quien se encarga de revisar que los datos de la factura sean los correctos, vigencia del documento,

autorización del Servicio de Rentas Internas (SRI), verificar el concepto de facturación y dirigirla a la persona responsable de la adquisición.

**Emisión de Retenciones:** Una vez aprobada y verificada la factura se procede a la emisión del comprobante de retención de acuerdo a la Impuestos y normativa vigente (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno).

**Contabilización:** Ingreso de facturas en el sistema contable y en el Anexo Transaccional Simplificado (ATS), para de esta manera tener conocimiento de las cuentas por pagar y elaborar el anexo de los impuestos a declarar mensualmente.

**Elaboración de Egresos:** Se emite el reporte de cuentas por pagar y de acuerdo a los recursos disponibles el contador indica los pagos a realizarse, para que la persona encargada del proceso emita los respectivos cheques junto con los egresos.

**Pago a Proveedores:** El pago a proveedores se los realiza los días viernes, para lo cual se les notifica y puedan acercarse a las oficinas a realizar los cobros respectivos.

El pago a los trabajadores que no tienen cuenta bancaria para la acreditación de su salario percibido se lo realiza al siguiente día laborable del último día del mes.

Los comprobantes de egresos son archivados cronológicamente con los respaldos respectivos del pago.

CONTABILIDAD
Procesos:
<b>3.- Gestión Bancaria y Conciliación Bancaria</b>

**Objetivo:**

Mantener adecuado manejo de la información que se genera por movimientos de crédito o débito en las cuentas bancarias que mantiene la Empresa; esta gestión permite una apropiada administración del dinero que dispone la empresa en las entidades bancarias, manteniendo así el control y conocimiento oportuno de sus ingresos y egresos; así también la elaboración de la conciliación bancaria.

**Depósitos o acreditaciones bancarias:** Son aquellos valores que recibe la empresa por concepto de ventas u otras gestiones realizadas.

**Administración de cheques:** Se controlan los cheques girados, cheques devueltos, cheques anulados, cheques cobrados y seguimiento de cheques girados y no cobrados.

**Elaboración de conciliaciones bancarias:** Las conciliaciones bancarias se las realiza diariamente al inicio y final de la jornada laboral con la finalidad de mantener la información actualizada en el sistema contable y comparada con el estado de cuenta bancario en donde constan las notas de débito y crédito que son emitidas por costos o ingresos bancarios.

La conciliación bancaria debe tener un saldo cero, es decir no debe existir diferencias entre el saldo contable del libro bancos y el saldo bancario.

Al final del mes se imprime la conciliación que debe estar efectuada hasta el último día del mes correspondiente y la persona encargada del proceso firma y presenta al contador para su verificación y aprobación con la firma en el documento.

<b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>
TALENTO HUMANO
Procesos:
<b>1.- Gestión de reclutamiento, selección y contratación de personal</b>

**Objetivo:**

Convocar a personal que mantenga el perfil del puesto vacante con el propósito de contratar a la persona a fin al puesto de trabajo requerido.

**Necesidad de contratar:** Verificar la necesidad de contratación de nuevo personal para determinar el perfil requerido y de esta manera realizar la selección idónea del personal, así también evitar discontinuidad en las operaciones o labores de la empresa.

**Publicar el requerimiento de Personal:** Publicar en la prensa, bolsas de empleo o en la empresa las vacantes y el perfil requerido para el puesto de trabajo.

**Entregar la solicitud de empleo:** Es un requisito indispensable entregar la solicitud de empleo junto con la demás documentación requerida ya que es información comparable con los demás candidatos.

**Calificación de aspirantes:** De acuerdo a los requerimientos del puesto de trabajo se realiza la calificación de los aspirantes y se cita a los idóneos para la entrevista.

**Entrevista y selección:** La persona encargada de Recursos Humanos realiza al aspirante citado la entrevista en donde se determina si la persona cumple con el perfil.

**Contratación:** Se procede a la contratación de la persona seleccionada e indica la documentación adicional que se debe presentar en cumplimiento de procesos de seguridad establecidos por la Dirección General de Aviación Civil y BASC.

**Inducción del Personal:** Al nuevo trabajador de la empresa se le indica los derechos y obligaciones que tiene en la empresa, además se le indica:

- Estructura organizativa de la empresa
- Política de Seguridad y Salud Ocupacional
- Horarios de Trabajo
- Beneficios que adquiere al formar parte de la empresa
- Funciones a desempeñar
- Información de normas de seguridad
- Entrega, uso y mantenimiento de Equipos de Protección Individual
- Entrega de uniformes

Entrevista con el jefe inmediato del área.

Inducción del trabajo que va a desempeñar en la empresa e indicación del programa de capacitación que debe cumplir.

Presentación con el personal que laborara en su turno de trabajo.

<b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>
IT- SISTEMAS
Procesos:
<b>1.- Gestión de supervisión, administración y monitoreo del uso de tecnologías de información</b>

**Objetivo:**

Administrar eficientemente las tecnologías de la información y comunicación, para contribuir al logro de los objetivos de seguridad y control de la empresa, poniendo los recursos informáticos a disposición de los usuarios, velando por su adecuado uso y planificando su desarrollo a través de un proceso continuo, así como elaborar y supervisar las políticas de uso de las tecnologías de información, mediante el desarrollo y mantenimiento de sistemas y el soporte técnico a usuarios.

**Supervisar el uso de Tecnologías de información:** Controlar que la tecnología e información que posee la empresa sean utilizados de manera adecuada, es decir en actividades propias de la empresa, así mismo velar por la seguridad de la información interna de la empresa.

Establecer políticas de uso de las tecnologías de la información, así también supervisar que estas sean cumplidas por todo el personal de la empresa.

**Monitorear:** Verificar los enlaces de comunicación, correo electrónico e internet, con la finalidad de estos medios sean utilizados de manera adecuada y en beneficio de la empresa.



**Administrar:** Administrar las bases de datos que posee la empresa tanto en la parte operativa como administrativa ya que estas son de vital importancia para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

**Controlar:** Vigilar el resguardo de la información y configuración de los equipos informáticos.

**Mantenimiento:** Realizar mantenimiento preventivo y correctivo al Hardware y software de la red informática de la empresa.

**Coordinar:** Para la efectuar compras para esta área se debe coordinar con la persona encargada del proceso de adquisiciones para poder determinar al proveedor idóneo y que los equipos o insumos a adquirir sean los indicados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

<b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>
IT- SISTEMAS
Procesos:
<b>2.- Gestión de administración de la central telefónica y circuito CCTV</b>

**Objetivo:**

Mantener y controlar el adecuado funcionamiento de la central telefónica y circuito CCTV, ya que son necesarios para la comunicación interna y externa de la empresa.

**Administrar:** Verificar el correcto funcionamiento de la central telefónica e instruir al personal sobre el uso de la central, así también el CCTV que este en pleno funcionamiento ya que por este medio se da seguimiento a la operación e identificar los errores que se están cometiendo.

**Mantenimiento:** Realizar el control de los equipos y planificar los mantenimientos preventivos para evitar alteración en las operaciones por daños ocasionados.

<b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>
MANTENIMIENTO
Procesos:
<b>1.- Gestión de Mantenimiento de Equipos</b>

**Objetivo:**

Planificar, coordinar y supervisar los mantenimientos de los equipos con la finalidad de tener equipos en funcionamiento y en óptimas condiciones para la operación.

**Planificar:** Realizar cronograma de mantenimientos preventivos coordinados con la Gerencia Operativa, con la finalidad de no alterar las actividades diarias de la operación.

Verificar los reportes de daños en los equipos y realizar la gestión inmediata de revisión y reparación del equipo. También elaborar las especificaciones técnicas para los contratos de mantenimiento, a través de la búsqueda de proveedores de servicios.

**Coordinar:** Comunicar y confirmar con las empresas de mantenimiento los días y horas que se realizarán dichas actividades.

Informar oportunamente al gerente de operaciones la programación de mantenimientos.

**Supervisar:** Verificar que los reportes emitidos por las empresas de mantenimiento estén dentro de los requerimientos de funcionalidad.

Vigilar que los equipos sean utilizados de manera correcta para evitar daños, así también identificar equipos que requieran mantenimientos preventivos a más de los habituales y control la limpieza exterior de estos.

Realizar supervisión a las instalaciones para detectar las necesidades de mantenimiento preventivo, correctivo o adaptación.

<b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>
MANTENIMIENTO
Procesos:
<b>2.- Gestión de limpieza y mantenimiento de instalaciones</b>

**Objetivo:**

Mantener, organizar y efectuar labores de limpieza de instalaciones para garantizar un ambiente de trabajo saludable y adecuado.

- Realizar labores de limpieza en oficinas, baños, comedor, vestidores y bodega, en horarios que no alteren el desarrollo de actividades del personal.
- Verificar el stock de materiales de limpieza y realizar los requerimientos necesarios al Jefe de mantenimiento.
- Clasificar la basura en materiales plásticos, papel y basura común para realizar la gestión ambiental y ser ubicada en los contenedores correspondientes.
- Realizar trabajos, relacionados con el mantenimiento de instalaciones, utilizando para ello los medios y equipamiento adecuado.

### 3.1.1.2 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

<b>DEPARTAMENTO DE OPERACIONES</b>
OPERACIONES
Procesos:
<b>1.- Planificación de la Operación</b>

#### **Objetivo:**

Realizar la planificación de recepción de carga de acuerdo al reporte enviado por la aerolínea, para realizar la distribución del personal en cada uno de los muelles.

- Verificar el briefing de las aerolíneas por parte del supervisor para de acuerdo a la planificación realizada con anterioridad distribuir al personal en cada uno de los muelles.
- Informar al personal las actividades a realizarse y los tiempos en los que se de cumplir con la entrega de información magnética y documental.
- Verificar que se encuentre el personal suficiente en cada muelle de recepción para agilizar el proceso.
- Vigilar la organización de la bodega, es decir que cada uno de los pallets y mallas se encuentren en lugar asignada o a cada aerolínea.
- Supervisar que la información sea remitida a los clientes de manera oportuna

## **3.2 ANÁLISIS EXTERNO**

Se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

### **3.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS**

Las influencias macroeconómicas son aquellos factores externos que tienen impacto en la empresa, a los cuales debe adaptarse indistintamente del comportamiento que tenga.

*“La evaluación de la gestión descansa en precisar los factores que afectan la consecución de los objetivos asociados con la consolidación de la imagen corporativa ante los diferentes sectores con los cuales la empresa mantiene relaciones de intercambio” (Ortiz, 1997, p. 125).*

#### **3.2.1.01 Factor Político**

A través del tiempo hemos podido notar que los factores políticos y sociales provocan un efecto elevando o va disminuyendo, el riesgo país; si nos retrocedemos en el tiempo hace más de una década el Ecuador sufrió una crisis bancaria donde notablemente incremento el riesgo país al 30.9% en marzo del 2000, como lo publicado en el periódico LA HORA el 30 de abril del mismo año quién indica que la firma J.P. Morgan calificó dicho parámetro para Ecuador como “el país con mayor riesgo de la región. De acuerdo a las calificadoras internacionales, los problemas políticos principalmente económicos y sociales nos ubican en los últimos lugares de confiabilidad (...) Inclusive los organismos

internacionales, entre ellos la Corporación Andina de Fomento (CAF) califican al Ecuador como el más riesgoso de sus miembros. A partir de la declaratoria de la moratoria de la deuda externa, expresada en bonos Brady y posteriormente la caída del ex presidente, Jamil Mahuad, el riesgo-país creció demasiado en comparación con otros países americanos y africanos. Haití, Paquistán, Nigeria tienen un menor riesgo que el Ecuador.

Del año 2000 al 2006 el Ecuador pudo establecerse en mejores rangos, los últimos cambios que se hicieron en Salud, Educación y Vivienda ayudado que el riesgo país haya bajado ya que la intención en el 2006 fue reforzar el área social lo cual sería el puntal del régimen para mantener el respaldo ciudadano.

Posteriormente se fueron presentando varios cambios en la parte política y social del país como fue la separación de funcionarios por tener vínculos familiares con el Presidente de la República, así también por ser deudores morosos del sistema financiero y por estar involucrados en la supuesta falsificación de firmas del mandatario. Sin embargo, para la investigadora de la Universidad Andina Carol Murillo, esos escándalos no fueron más que "cortinas de humo para ocultar los verdaderos problemas del país, la ineficiencia administrativa y la incapacidad de llevar adelante una verdadera transformación política", pero con pequeños pasos se fue superando la gran crisis que removió a la mayoría de ecuatorianos, en especial la sociedad baja y media, sin embargo en agosto del 2007, empezó la crisis financiera global, como lo indica la redacción BBC Mundo "su inicio estuvo vinculado a problemas en el sector inmobiliario de Estados Unidos, en particular a las hipotecas de tipo subprime o "hipotecas



basura”, préstamos de alto riesgo, (...), aunque el interés era más elevado y las cláusulas de cancelación eran más exigentes que las convencionales, muchas de esas personas no podían cumplir los pagos mensuales”

BBC Mundo hace un repaso mes a mes de la crisis: y en septiembre 2008 el cuarto banco de inversión de EEUU se declara en bancarrota abrumado por sus pérdidas en el sector hipotecario, la economía europea se contrae más severamente de lo que se esperaba, indicó un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Estos factores son determinantes para las decisiones que tomó el Ecuador ya que estas fechas fueron temporada de elecciones presidenciales en lo cual se encontraba un nuevo político sin mayor publicidad anterior, joven y con propuestas aparentemente realizables e innovadoras, lo que dio esperanza y confianza al pueblo ecuatoriano quién confió su voto en él, y fue posesionado el 15 de enero 2007 y el pueblo veía su mandato hasta el 2011 sin embargo, se impuso el cambio en varios aspectos de la constitución que le favorecían por diversos cambios realizados, donde se reeligió al presidente el 10 de agosto del 2009 durando hasta el futuro 24 de mayo 2013 para otro periodo, además de este cambio demostró ser muy inteligente y mentalista al cambiar el nombre de Congreso Nacional a la actual Asamblea Nacional Constituyente lo cual ayudo a cambiar la mentalidad de los ecuatorianos cuando escuchaban la palabra Congreso en su mente reflejaba corrupción, holgazanería y varios calificativos que no favorecerían en la toma de decisiones deseadas por el mandatario.

Tras este posicionamiento y reconocimiento del Presidente de la República ante los ecuatorianos que se reflejó el respaldo en el 2007 donde en la consulta popular a la nueva constitución ganó con gran aceptación. Posteriormente en el 2013 fue nuevamente reelecto como Presidente de la República el Eco. Rafael Correa con su nuevo binomio Jorge Glass como Vicepresidente de la República quienes fueron posesionados el 24 de Mayo del 2013 junto con los nuevos miembros de la Asamblea Nacional Constituyente, la cual está conformada con el 90% de asambleístas del partido de gobierno.

Durante estos años de mandato del actual Presidente de la República han surgido varios cambios políticos, económicos y sociales que sin duda han beneficiado y perjudicado a varios sectores productivos, sociales y políticos.

Un suceso relevante que surgió en los últimos años y perjudico al sector exportador es la no renovación de las Preferencias Arancelarias a las exportaciones de Ecuador con los EE.UU. bajo la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de las Drogas, la misma que entro en vigor desde Febrero del 2013, ya que los exportadores a pesar de ser respaldados por el gobierno en asumir los aranceles se ven perjudicados porque sus productos tienen más restricciones para el ingreso a EE.UU.

También el gobierno anunció reanudar las negociaciones con la Unión Europea, lo cual permitirá que las exportaciones incrementen ya que estos países también son parte del mercado exportador de los diferentes productos ecuatorianos.

Así también las empresas están sujetas a los diferentes cambios políticos que rigen al país, es así que la incertidumbre política que se presentan en nuestro país, han hecho que la estabilidad política se vea amenazada, ya que los grupos de poder, sociales y gobierno, se encuentran marcadamente divididos.

Actualmente Novacargo S.A. debe cumplir con varias leyes para poder realizar sus actividades comerciales bajo los lineamientos impuestos por las autoridades, estas leyes rigen a nivel nacional. Dentro de las normativas o leyes más destacadas y que la empresa se ve en la obligación de cumplir se pueden mencionar las siguientes:

#### **Normativas de control tributario:**

Al manejarse la empresa bajo la figura de Sociedad Jurídica Obligada a llevar contabilidad, esta debe cumplir las siguientes obligaciones tributarias:

- Declaración de Impuesto a la Renta.
- Declaración de Retenciones en la Fuente.
- Declaración mensual del IVA.
- Presentación de Informe Tributario
- Cumplimiento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Así mismo, debe estar dispuesta a entregar la información requerida por la entidad de control que es el Servicio de Rentas Internas (SRI)

### **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. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social.

- **Inscripción Patronal**

Los empleadores o patronos tienen obligaciones legales con sus trabajadores y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El patrono está obligado a solicitar en el IESS el número patronal que es la identificación de empresas públicas y privadas, de empleadores domésticos y artesanos autónomos.

El número patronal le sirve al empleador para afiliarse a sus trabajadores y realizar los diferentes trámites en el Instituto.

- **Pagos de Aportes**

El empleador debe remitir al IESS los aportes y descuentos que el Instituto ordene dentro de los 15 días posteriores al mes trabajado, esto es, los aportes personales y patronales.

El incumplimiento en el pago de las obligaciones en el Seguro Social, causa responsabilidad patronal. En este caso, el empleador en mora deberá pagar al IESS el valor total de la prestación otorgada al afiliado más el 10% de recargo.

- Fondos de Reserva

El patrono está obligado a depositar los fondos de reserva de los empleados privados de forma mensual en el IESS.

De acuerdo a la “LEY PARA EL PAGO MENSUAL DEL FONDO DE RESERVA Y EL RÉGIMEN SOLIDARIO DE CESANTÍA POR PARTE DEL ESTADO”, publicada en el Registro Oficial No. 644, de 29 de julio del 2009, se establece la nueva modalidad para el pago del fondo de reserva .

A partir del mes de agosto del 2009, el empleador pagará por concepto de fondo de reserva de manera mensualizada 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.

#### **Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito:**

La empresa Novacargo S.A., está en obligación de cumplimiento de la Ley Orgánica De Régimen Municipal regula el funcionamiento de la empresa desde otro punto de vista, pues esta se enfoca en el cobro de tributos como Impuesto Predial, Patentes, 1.5 por mil Impuesto a los Activos Fijos, otorgar la Licencia Única de Funcionamiento que es un requisito indispensable para toda persona natural o jurídica que realice actividades comerciales.

**Ministerio de Relaciones Laborales:**

El Ministerio de Relaciones Laborales está encargado de dirigir, administrar y controlar cumplimiento de las Leyes contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral; vela por los derechos de los empleadores y trabajadores; y de regularizar la relación entre ellos como es:

- Legalización de Contratos de Trabajo
- Legalización de pago de Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo y Utilidades.
- Actas de Finiquito

A inicios del 2014 el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social suscriben un acuerdo para la gestión y prevención de riesgos laborales, en donde el MRL se encargara de controlar el cumplimiento y ejecución de las normas del Sistema de Gestión de la Prevención para advertir accidentes laborales; mientras que el IESS asesorará a los empleadores, en todas aquellas acciones preventivas para disminuir los accidentes laborales y mejorar las condiciones de salud en el trabajo y aumentar la productividad.

### **3.2.1.02 Factor Económico**

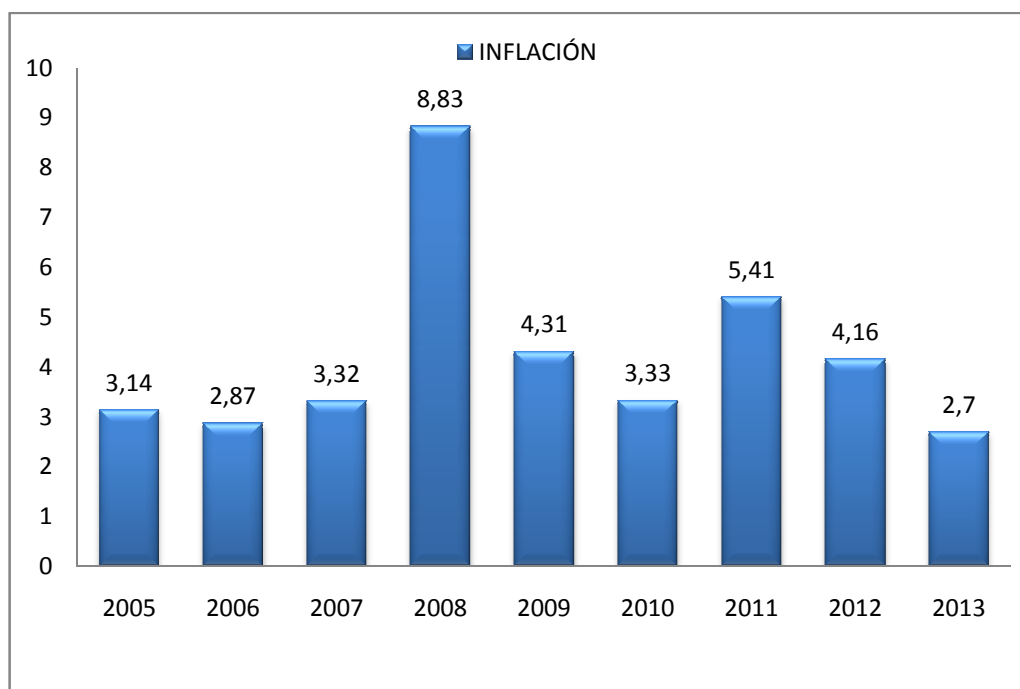
Los factores económicos tienen un impacto directo sobre las estrategias empresariales y comprenden tanto el desarrollo general de las economías nacionales e internacionales como los desarrollos específicos de cada sector económico y de las empresas.

Entre los factores económicos que tienen mayor incidencia en la empresa Novacargo S.A. son:

#### **INFLACIÓN**

La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.

“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.”(BCE, 2014)



**GRAFICO N° 5 INFLACIÓN**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La inflación ha tenido un comportamiento variado en los últimos nueve años siendo en el año 2008 el más alto con el 8.83%, lo cual se debió a la crisis financiera a nivel mundial, así también influyendo otros factores como fueron el incremento del gasto público, devaluación del dólar que encareció las importaciones ecuatorianas, como también por los efectos del invierno en la zona costera que ocasiono la disminución de la producción.

En los siguientes años la inflación fue decreciendo notablemente lo cual ayudo a la economía del país ya que el porcentaje de inflación permite determinar el poder adquisitivo que tienen las personas, lo cual influye directamente en las empresa ya que esto se ve afectado en el costo de la mano de obra como también otros rubros de sus procesos productivos u operativos se ven afectado lo cual da

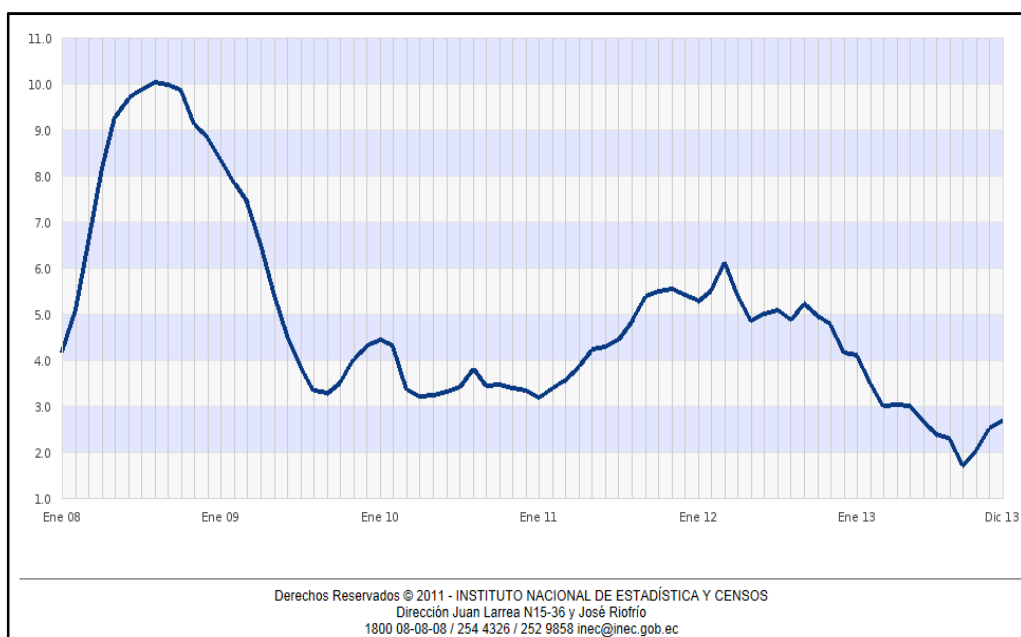


como resultado el incremento de los precios de los bienes y servicios, debido a que este indicador es tomado como referencia para el incremento de los precios.

En el año 2013 la inflación cerro con 2.70% lo cual ubica la inflación más baja desde hace nueve años

### **INDICE DE PRECIOS DEL CONSUMIDOR**

“El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 299 artículos de la canasta fija de investigación. El período base es el año 2004, donde los índices se igualan a 100.”(INEC, 2014)



**GRAFICO N° 6 INDICES DE PRECIOS DEL CONSUMIDOR**

**TABLA N° 1 INDICE DE PRECIOS DEL CONSUMIDOR**

AÑO	IPC
2008	6.31
2009	2.72
2010	1.98
2011	3.11
2012	2.81
2013	1.39

**Fuente: INEC**

El Índice de Precios del Consumidor (IPC) nos indica la medición de costos totales de un consumidor al adquirir bienes o servicios, también este índice permite identificar el nivel de consumo que tiene un consumidor.

Se puede observar que durante los últimos años el comportamiento se ha mantenido en estándares bajos, al ser este indicador tomado para el cálculo de la

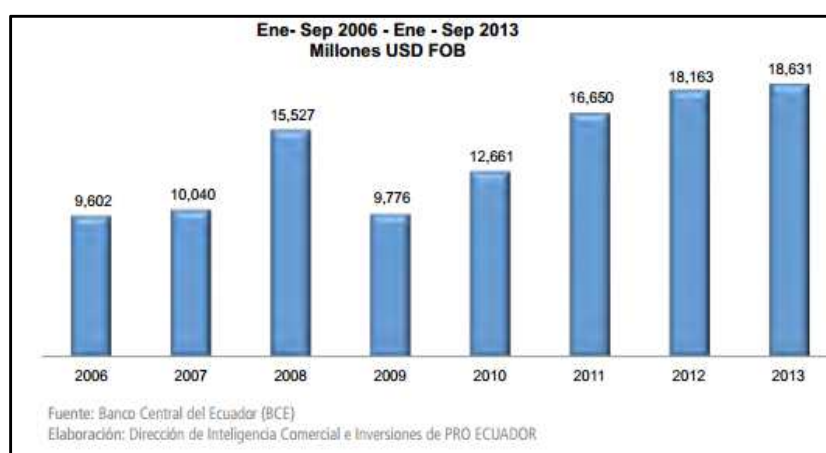
inflación podemos identificar que en el año 2008 alcanzo el 6.31, siendo este el más alto de los últimos años como lo fue la inflación en el mismo periodo.

Este índice es muy significativo para la empresa ya que de acuerdo al IPC se fija el incremento de costos como son el arriendo de las oficinas administrativas y el espacio operativo que tiene concesionado con la Corporación Quiport y otros costos operativos en los que incurre la empresa mensualmente.

### **BALANZA COMERCIAL**

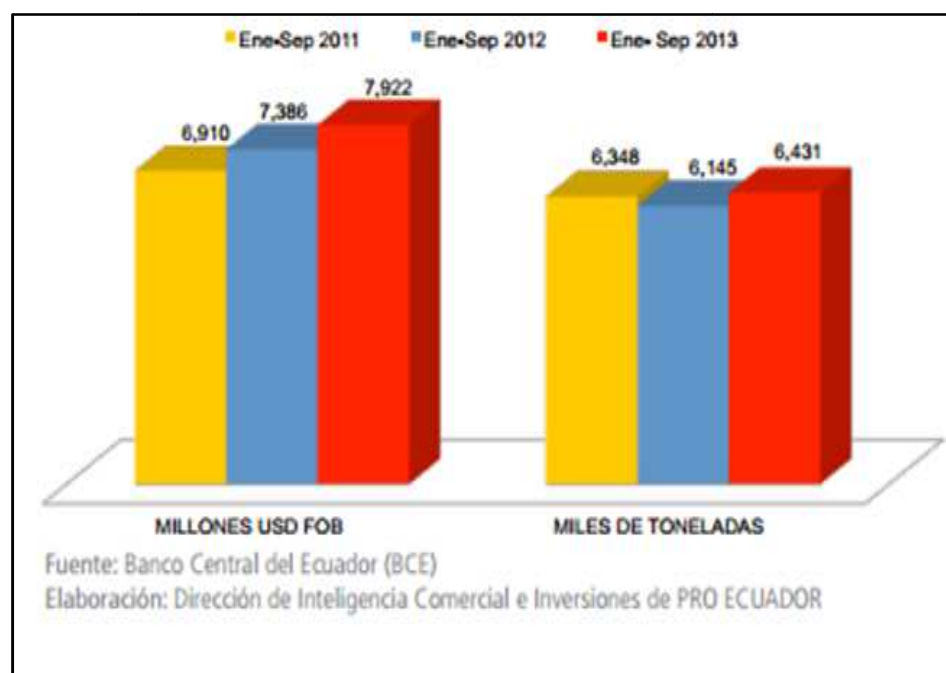
La balanza comercial es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones.

Ecuador en los últimos años ha tenido un crecimiento de sus exportaciones, principalmente en productos no petroleros, así como lo indica el siguiente gráfico:



### **GRAFICO N° 7 EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES TOTALES**

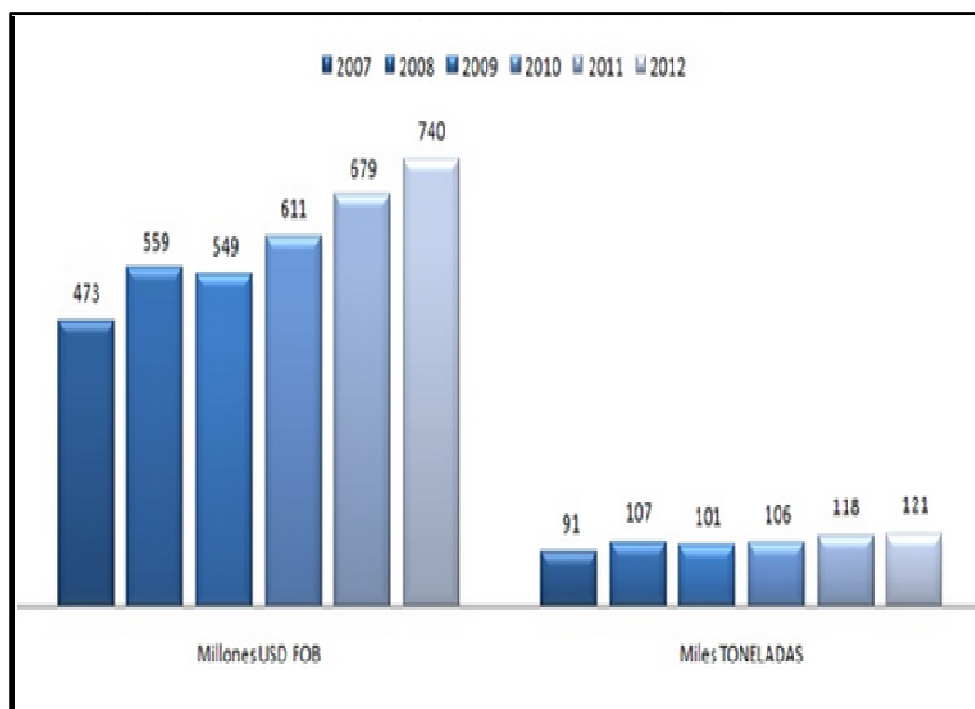
**Fuente:** Banco Central del Ecuador



### GRAFICO N° 8 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Podemos identificar que las exportaciones no petroleras han ido creciendo dentro de las cuales podemos citar la exportación de flores que es el principal producto que la empresa Novacargo S.A. paletiza en sus bodegas.



**GRAFICO N° 9 EVOLUCIÓN DE EXPORTACIÓN DE FLORES**

**Fuente:** Proecuador

El crecimiento de las exportaciones influye directamente en la empresa ya que su servicio va direccionado a las exportaciones y en la ciudad de Quito principalmente a las flores ya que la producción de ellas se realiza en la parte norte de la provincia de Pichincha.

### **TASA DE INTERES ACTIVA**

El acceso al financiamiento es una de las principales barreras ya que están se encuentran en desventaja frente a las grandes empresas en lo que concierne a los costos de financiamiento ya que la mayoría de instituciones financieras establecen tasas de interés más altas para los bajos sectores económicos debido a los mayores riesgos que tienen estas empresas.

En Ecuador la evolución del crédito y tasas de interés activas efectivas referenciales realiza una descripción del comportamiento de los préstamos de las IFI's en los diferentes segmentos.

Ecuador es un país que tiene un bajo porcentaje de crecimiento económico según la previsión de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) en el 2013 Ecuador tendrá un crecimiento estimado del 3,8%. Esta es una cifra menor a la registrada en años anteriores ya que el crecimiento en el 2011 se situó en el 8% y el año 2012 en 4,8%.

Las tasas de interés activas tuvieron gran incidencia en la empresa Novacargo ya que con el cambio del Aeropuerto de Quito, la empresa tuvo que realizar una gran inversión en sus nuevas instalaciones para lo cual tuvo que recurrir a financiamientos con una institución financiera lo cual incremento sus gastos por los interés que debía pagar por los préstamos solicitados.

### **3.2.1.03 Factor Social**

El comportamiento social índice de forma directa en el crecimiento de la empresa ya que varios factores como el desempleo, salarios, canasta básica, aspectos laborales, entre otros; que indiquen en el crecimiento de los sectores económicos.

#### **SALARIO MÍNIMO, CANASTA BÁSICA Y SALARIO DIGNO**

##### **El salario básico unificado para el 2014 sube a 340.00 dólares**

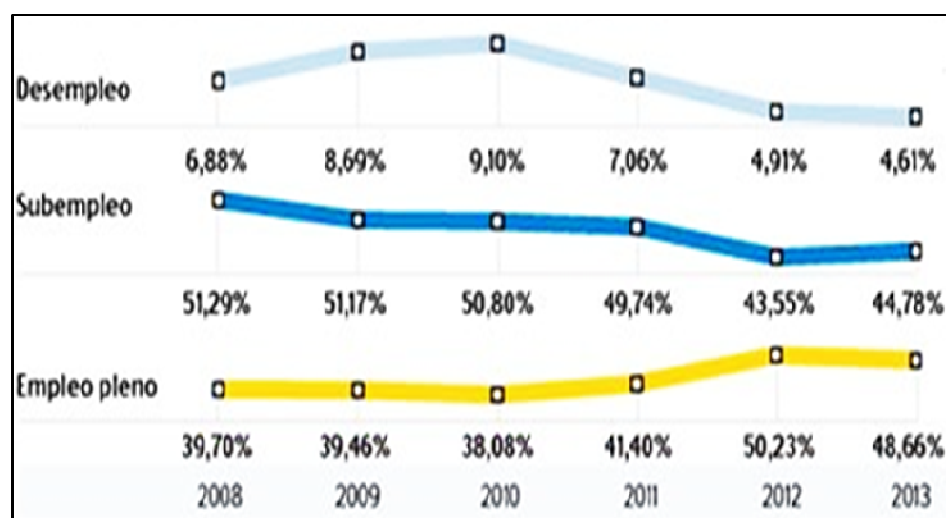
El salario básico unificado para el año 2014 incremento a \$ 340.00, informo el Presidente de la República. Esta cifra es el resultado de tomar la inflación proyectada para el 2014 es de 3.2% y el índice de productividad es de 3.6%, lo cual es 6.8% y representa \$ 21.00, por cuanto el Presidente de la República lo fijo en \$ 340.00.

##### **Salario digno se establece en 397.00 dólares**

Partiendo de este criterio desde hace tres años existe el concepto de “Salario digno” que resulta de dividir los perceptores de sueldo por familia (1.6) y el promedio de la Canasta Básica Familiar (635.00 dólares) lo que resulta en 397.00 dólares.

Las empresas que no cumplan con este salario digno no podrán reportar utilidades (las ganancias se repartirán en 100% para los trabajadores).

## DESEMPLEO, SUBEMPLEO Y EMPLEO

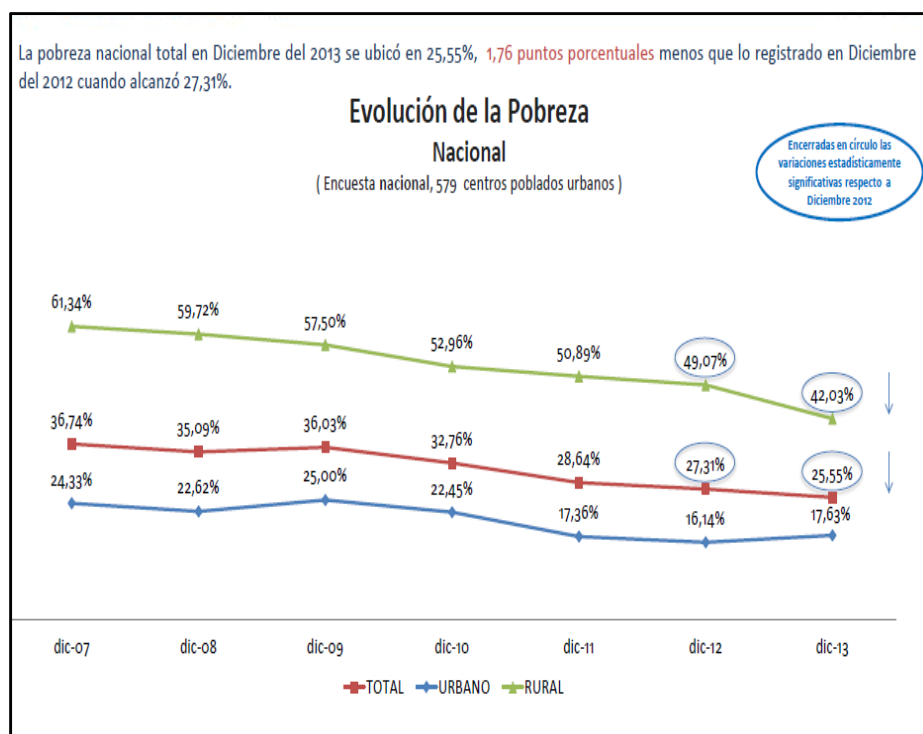


**GRAFICO N° 10 INDICADORES LABORALES**

**Fuente:** BCE

Se entiende al desempleo cuando las personas que teniendo edad, capacidad y deseos de trabajar no pueden conseguir un trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso y al subempleo como a las personas que han tenido un empleo durante el periodo de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar situación laboral a fin de aumentar la duración o productividad de su trabajo





**GRAFICO N° 11 NIVELES DE POBREZA**

**Fuente:** INEC

Los niveles de pobreza en el Ecuador en los últimos años, han ido disminuyendo identificando que al cierre del año 2013 la pobreza disminuyó en 1.76 puntos porcentuales en relación al año 2012.

#### **3.2.1.04 Factor Tecnológico**

El desarrollo de nuevas tecnologías a nivel mundial permite un crecimiento rápido de las economías y a su vez alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia y economía en todo tipo de procesos.

Novacargo ha realizado una gran inversión en tecnología, tanto en equipos y maquinaria que le permite tener una ventaja competitiva en el mercado; es así que tiene un amplio cuarto frío de 500 m<sup>2</sup> con niveles de refrigeración acordes a los estándares de calidad y requerimientos de clientes.

Posee el sistema CCTV que le permite el monitoreo de las actividades que se realizan dentro de sus instalaciones y para precautelar la integridad de la operaciones, así mismo remitir información oportuna y visible, solicitada por organismo de control.

Scanner con sistema de Rayos X que permiten identificar e impedir el paso de sustancias estupefacientes para que sean transportadas por vía aérea.

Sistema de rodamiento en el 90% de la bodega que permite agilizar la movilización de los pallets y carga desde la recepción hasta su acarreo.

### 3.2.1.05 Factor Legal

La empresa al estar constituida como sociedad anónima está obligada a dar cumplimiento a las obligaciones establecidas en su constitución, así también a observarlas leyes, normas y resoluciones que sean acatadas obligatoriamente, para el sector económico en el que se desempeña.

Novacargo es una empresa dedicada a la prestación de servicios de paletización de carga para ser transportada por vía aérea para lo cual debe cumplir con lo siguiente:

- Autorización por la Dirección General de Aviación Civil para la Prestación de Servicios de Paletización.
- Autorización por la Secretaria Nacional de Aduana del Ecuador para la Prestación de Servicios de Paletización de Mercancía hacia el exterior por vía aérea mediante resolución SENA-E-DGN-2012-0334-RE.
- Requerimientos de la Corporación Quiport S.A. por estar dentro de la Terminal Área.
- Certificación BASC- Business Alliance for Secure Commerce, con la finalidad de garantizar el comercio seguro.
- Certificación de balanzas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN
- Certificación de Agrocalidad

### 3.2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

#### 3.2.2.01 Cliente

La empresa Novacargo durante sus años de presencia en el mercado ha logrado fidelizar a sus clientes con el cumplimiento de los requerimientos solicitados por cada uno de ellos, como también por la prestación de un servicio de calidad. Entre sus principales clientes tiene:



GRAFICO N° 12 PRINCIPALES CLIENTES

Fuente: Novacargo S.A.

Así también cada aerolínea exige normas de seguridad internas y calidad con la finalidad de que todos los productos lleguen a su destino final en óptimas condiciones para poder ser comercializado.

En la actualidad la empresa tiene gran compromiso con sus clientes en mantener personal capacitado tanto operativo como administrativo para cumplir con sus requerimientos y alcanzar los objetivos empresariales.

### **3.2.2.02 Proveedor**

Un proveedor es un aliado estratégico dentro de las empresas ya que coadyuvan al crecimiento de empresarial y a mantener ventajas competitivas en el mercado.

Los principales proveedores que mantiene Novacargo son:

- **Security AirportServicesAirportsec Cía. Ltda.:** Empresa que presta servicios de seguridad aeroportuaria.
- **ElectrocomrepCía. Ltda.:** Prestación de servicios de mantenimiento del Sistema de Rayos X, así también proveedor de los equipos.
- **Precisión y Control Precitrol S.A.:** Servicios de mantenimiento y calibración de balanzas.
- **Gooddard Catering Group:** Servicio de Alimentación al Personal Operativo y Administrativo.
- **Roberto Quishpe:** Mantenimiento de Cuarto Frio

Estos son los principales proveedores que influyen directamente en el desarrollo de la actividad económica de Novacargo.

### **3.2.2.03 Competencia**

Actualmente Novacargo tiene como competencia las empresas paletizadoras que se encuentran en el Aeropuerto Internacional de Quito Mariscal Sucre como son:

**Aeronem y Pertraly:** Empresas que tiene concesionado el 25% de la Terminal de Carga Internacional, utilizando 6 muelles para la recepción de carga cada una. También la empresa Servipallet S.A., que tiene una alianza estratégica con Novacargo y utilizan 12 muelles es decir tienen concesionado el 50% de la Terminal de Carga Internacional y tienen una ventaja competitiva ya que pueden cumplir con los requerimientos de sus clientes con mayor facilidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA PARA LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

#### **4.1 GENERALIDADES**

##### **4.1.1 CONCEPTO**

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos previstos por la empresa y de cómo se han manejado los recursos económicos, físicos y humanas.

La Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad y eficacia, economía, ética y ecología de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión. Está orientada a mejorar el logro de las metas programadas y el uso de los recursos con la finalidad de emitir recomendaciones o acciones correctivas para mejorar los procesos internos de la empresa.

##### **4.1.2 IMPORTANCIA**

La auditoría de Gestión es una herramienta que realizar un control posterior a la administración general y por cada uno de los departamentos o áreas de la organización; así también a medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los procesos que desarrolla e identificar las medidas correctivas que deben realizarse para ir en un constante crecimiento empresarial.

Al realizar una auditoría de gestión en la empresa se logrará identificar las debilidades y fortalezas que tienen en lo relacionado con las actividades y procesos que se manejan ya sean estos administrativos u operativos, como también el buen uso de los recursos asignados. La auditoría de gestión es una fuente asesora de la alta dirección para la toma de decisiones y la consecución de los objetivos y metas planteadas.



## 4.2 NORMAS DE AUDITORÍA GENERAL MENTE ACEPTADAS-NAGA'S

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son de obligatorio cumplimiento en el ejercicio de la auditoría.

Tales normas han sido reconocidas a nivel internacional, orientan la actuación profesional del auditor, y son:

### **Normas generales**

Son de índole personal porque se refieren a la formación del auditor y a su competencia, a su independencia y a su necesidad de suficiente cuidado profesional, y estas son:

**Capacitación técnica adecuada e Idoneidad.:** Además de los estudios adquiridos en la universidad el auditor requiere la aplicación práctica en el campo.

**Actitud mental de independencia:** El auditor debe ser imparcial al momento de emitir un juicio.

**Debido cuidado profesional:** El auditor debe ser íntegro y responsable en su desempeño.

### **Normas de ejecución del trabajo**

Estas normas son más específicas y regulan la norma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en las diferentes etapas, y estas son:

**Planificación de trabajo y supervisión apropiada:** Debe existir una planificación antes de realizar la auditoría y una vigilancia en el trabajo de los asistentes del auditor en caso de que existieran.

**Comprensión suficiente del control interno:** Debe existir un exhaustivo estudio y evaluación del control interno, mediante la aplicación de métodos de evaluación como cuestionarios, flujogramas, narrativas.

**Obtención de evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación:** Se debe obtener evidencia suficiente mediante la inspección, observación, indagación y confirmación sobre los estados financieros sujetos a la auditoría.

### **Normas de Información**

Establecen directrices para preparar el informe de auditoría, y estas son:

**Conformidad de las Declaraciones con los PCGA:** El informe deberá especificar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados.

**Consistencia en la aplicación de los PCGA:** En el informe presentado por el auditor se debe indicar aquellas circunstancias donde los principios de

contabilidad generalmente aceptados no hayan sido afectado substancialmente a los estados financieros.

**Revelación Adecuada:** Hace referencia en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

**Expresión de la opinión.:** El auditor debe emitir una opinión sobre si los estados financieros presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

## **4.3 FASES DE AUDITORIA**

### **4.3.1 FASE I**

En esta fase se establecen las relaciones entre los auditores y la entidad a ser auditada, es el conocimiento global de la empresa por parte del auditor en donde se determina el alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias, metodologías y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoria que se llevará a efecto.

#### **4.3.1.1 PLANIFICACIÓN**

La planificación permite obtener la información necesaria para determinar las áreas de mayor importancia para efectuar la auditoría, como también para identificar los problemas potenciales y asignar los recursos y tiempo en la ejecución de la auditoria.

La magnitud de la planificación varía de acuerdo al tamaño de la empresa, complejidad de la auditoría y la experiencia del auditor en el conocimiento del negocio.

#### **4.3.1.1.01 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

La planificación preliminar consiste en tener un conocimiento integral del giro del negocio de la empresa o actividad económica que desarrolla, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto ayuda a una adecuada planificación, ejecución y obtención de resultados de auditoría, además a identificar eventos, procesos y actividades que puedan tener efecto importante sobre la empresa.

La planificación preliminar está dirigida a la definición de una estrategia para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque del examen, también es importante determinar la metodología que se utiliza en el su desarrollo como son: entrevistas, observación, indagación entre otras que permitan obtener información de los procesos que desarrolla la empresa.

#### **4.3.1.1.02 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

La planificación específica, es determinar los procedimientos para cumplir la estrategia o decisión adoptada en la planificación preliminar. En la planificación específica se analiza la documentación e información recopilada; así también determinar la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar, los parámetros de gestión de la entidad.

Entre los principales elementos de esta fase tenemos los siguientes:

- **Motivo del Examen.-** Es la razón por la cual el Auditor es contratado por la empresa para que cumpla con las funciones pertinentes, a fin de informar a la alta gerencia los problemas y las soluciones a darse.
- **Objetivos del Examen.-** Los objetivos indican el propósito y las metas que se pretenden alcanzar con el trabajo de auditoría.
- **Alcance de la Auditoría.-** El alcance de la Auditoría de Gestión es la identificación de las áreas o departamentos a ser auditados en un periodo de tiempo determinado, por lo general está orientado a las operaciones actuales.
- **Base Legal:** Se analiza la normativa interna y externa que rige a la empresa y que deben ser observadas en el ejercicio de sus funciones, con el propósito de conocer con detalle su estructura jurídica, obligaciones y responsabilidades frente al estado y la sociedad.
- **Objetivos de la Empresa.-** Son los objetivos que la empresa se ha propuesto alcanzar en los cuales plasma hacia dónde quiere llegar.
- **Distribución del trabajo y tiempo estimado.-** Se refiere al tiempo total que el auditor y su equipo requiere en realizar el examen de auditoría al departamento solicitado de acuerdo a los procesos o fases de auditoría establecidos, especificando el tiempo y responsables para cada tarea a desarrollarse, para esto se debe

considerar tanto la experiencia de los auditores como la complejidad de la empresa.

- **Requerimiento de Personal Técnico.-** Dependiendo de la empresa, de su campo de acción y del alcance de la auditoría será necesario realizar el requerimiento de personal técnico que sea necesario.
- **Equipos y materiales.-** Son los aquellos implementos que el auditor requiere para el desarrollo de sus funciones de auditoría en la empresa.
- **Documentos necesarios para desarrollar el examen.-** Es la información documental que tiene la empresa que puede ser requerida por el auditor al momento de desarrollar el examen.

#### 4.3.1.2 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la empresa mediante una cuantificación de todos sus recursos. Este diagnóstico indica cómo está el control interno en un momento determinado en un área, un proceso o una operación.

Se debe considerar que el control no es un fin sino un medio que dispone la gerencia para evaluar la gestión y retroalimentar los demás sistemas de la administración. Un buen control interno contribuye al logro de las cinco “E” de la administración: eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

La evaluación del sistema de control interno comprende las siguientes actividades:

- Evaluar el control interno de las áreas a ser auditados mediante: cuestionarios, flujogramas, narrativas, entre otras herramientas. Es conveniente el uso de indicadores de gestión para la evaluación del control interno.
- Identificar los riesgos de control interno.
- Establecer las áreas críticas en las cuales profundizar la auditoría de gestión.



Los que obtenemos en la evaluación de control interno son:

- Plan Específico de Auditoría de Gestión ya que de acuerdo a los resultados de la evaluación se desarrolla el plan.
- Identificación de áreas críticas y los respectivos programas de trabajo (objetivos y procedimientos).

#### **4.3.1.2.1 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO**

“El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.”(Cepeda, 1997)

También “el Control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de la Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables

La primera categoría apunta a los objetivos de la empresa, incluyendo metas de desempeño rentabilidad y salvaguarda de recursos.

La segunda está en relación con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados tales como ganancias por distribuir, reportadas públicamente.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones q que la entidad está sujeta”.(Estupiñan, 2006)

Es así que el control interno es un medio para alcanzar un fin ya que es de cumplimiento de todo el personal de la empresa en cada una de las áreas y procedimientos que realizan; este control interno da un grado de seguridad razonable pero no total de la realización de operaciones y actividades.

#### **4.3.1.2.1.01 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Existen dos elementos de control interno que son:

- **Control Interno Administrativo:** Son las medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en la organización.

Hay el control interno operativo y estratégico.

El **Control Interno Operativo** son las aquellas actividades que se realizan para lograr la eficiencia y eficacia operativa, optimización de recursos y salvaguarda de los activos de la entidad para obtener y mantener adecuados niveles de economía.

El **Control Interno Estratégico** es aquel en el que se formula y desarrolla estrategias de acuerdo al giro del negocio de la empresa,

que sean razonables y alcanzables para de esta manera obtener ventajas competitivas y el crecimiento empresarial.

- **Control Interno Contable:** Son las medidas que se toman para salvaguardar los activos y la confiabilidad de la información financiera. Este tipo de control comprende la segregación de funciones, procedimientos, controles, niveles de autorización entre otros.

El objetivo principal del control interno contable es salvaguardar los activos, registros contables fidedignos, observación de políticas observadas por la administración.

#### **4.3.1.2.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

##### **4.3.1.2.2.01 METODO COSO**

El denominado Informe COSO I, sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, creó en Estados Unidos en 1985 bajo las siglas COSO (Committee of Sponsoring Organizations). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accountants (IMA).

Lo denominan “Control Interno-Marco Integrado” mejor conocido como El Modelo de Control COSO, en el cual amplían el concepto de la siguiente manera:

“..un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos...”

Por lo cual se entiende que el control interno se encuentra sobre las personas, y en consecuencia sobre los procesos, funciones o actividades que desarrollan en la entidad.

El señalamiento de propósito del Control en cuanto a asegurar razonablemente el cumplimiento de objetivos de tipo operacional, financiero y normativo, se comprende mejor cuando se analizan los cinco componentes de control interno y los 17 factores que en su conjunto forman en una estructura integrada de control, puesto que existe una relación directa entre los objetivos y componentes

Los componentes de Control Interno del Modelo COSO son:

- **Ambiente de Control.**- Marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus trabajadores respecto al control. El ambiente de control es la base de todos los demás componentes del control interno ya que aporta disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen valores éticos, integridad y la capacidad de los trabajadores de la empresa como también la filosofía de la dirección y el estilo de gestión.

El Ambiente de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección.
  - La estructura, manuales, reglamentos y manuales de procedimiento.
  - El grado de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
  - La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- **Evaluación de Riesgos.**-Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes.  
El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

**Actividades de Control.-** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo mencionado en el punto anterior, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- Cumplimiento de leyes, resoluciones y reglamentos
- La confiabilidad de la información financiera.

También en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
  - Manuales / Automatizados o informáticos
  - Gerenciales o directivos
- **Información y Comunicación.**-Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.  
  
La información operacional, financiera y de cumplimiento forman un sistema para facilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones, está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones. Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.
  - **Supervisión.**- Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene



el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el

- personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

#### **4.3.1.2.2.02 METODO COSO II**

En septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Commission, publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un marco global sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

##### **4.3.1.2.2.02.01 DEFINICIÓN**

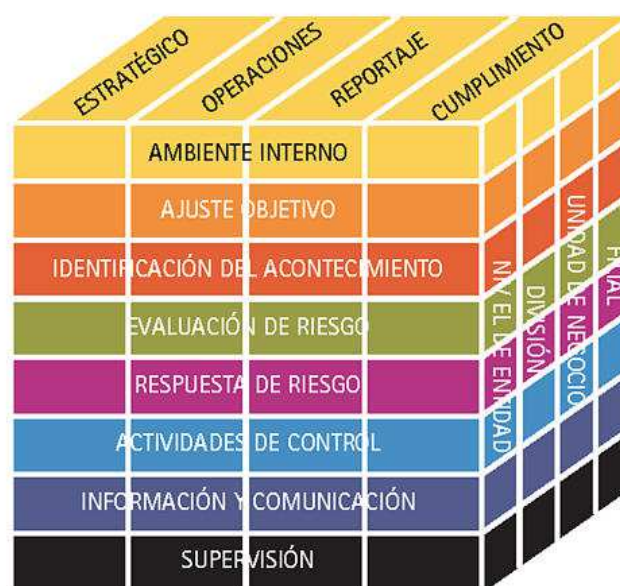
Es un proceso que está efectuado por la gerencia y demás personal de la empresa, donde se detecta e identifica eventos que afecten a la organización para proveer razonablemente un aseguramiento en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

##### **4.3.1.2.2.02.02 OBJETIVO**

La evaluación de Control Interno tiene como objetivos:

- Obtener comprensión de cada uno de los componentes de control interno e identificar los factores de riesgo.
- Evaluar la efectividad del control interno de la empresa
- Comunicación de resultados de la evaluación de control interno.
- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.
- Minimizar los riesgos de error y fraude.

#### 4.3.1.2.2.02.03 COMPONENTES COSO-ERM



**GRAFICO N° 13 COMPONENTES DEL COSO – ERM**

##### 4.3.1.2.2.02.03.01 Ambiente Interno

El personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales y el ambiente donde operan, constituye el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa, además tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los aspectos detallados a continuación que están marcados en negrilla, son los que se refieren al Informe COSO I, el resto son los que se añadieron al ampliar a este informe convirtiéndolo en COSO II - ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)

- Integridad y valores éticos;
- Competencia en el trabajo;
- Estructura organizacional;
- Recursos humanos, políticas y prácticas.

#### **4.3.1.2.2.02.03.02 Establecimiento de objetivos**

La dirección establece un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados deben alinearse con la misión y visión de la empresa, además deben ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Para establecer objetivos intervienen los siguientes factores:

**Objetivos Estratégicos:** La misión establece expresamente la razón de ser de la empresa en términos generales. A partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula las estrategias y establece los correspondientes objetivos.

**Objetivos Relacionados:** Son objetivos de menor jerarquía derivados de los objetivos estratégicos, vinculados con las operaciones y actividades, al cumplir estos objetivos se creará y conservará valor para las partes relacionadas.

#### **4.3.1.2.2.02.03.03 Identificación de eventos**

Se identifica eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos con un impacto positivo (oportunidades) o negativo (riesgos). Además reconoce la importancia de entender los factores

internos y externos y el tipo de eventos que pueden generar. Estos eventos se identifican en todos los niveles de la organización.

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Incluso los eventos con baja posibilidad de ocurrencia se consideran si el impacto en un objetivo es alto

Los factores que intervienen en esta componente son los externos (económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos) e internos (infraestructura, personal, procesos y tecnología).

#### **4.3.1.2.2.02.03.04 Evaluación de riesgos**

Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque:

**Riesgo Inherente:** Es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir,

siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

**Riesgo Residual:** Es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

#### 4.3.1.2.2.02.03.05 Respuesta al riesgo

Una vez evaluado el riesgo, la gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo, estas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.

#### **Categorías de respuesta al riesgo:**

- **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo

#### **4.3.1.2.2.02.03.06 Actividades de control**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

#### **4.3.1.2.2.02.03.07 Información y comunicación**

Es imprescindible que se cuente con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

#### **4.3.1.2.2.02.03.08 Supervisión y Monitoreo**

Permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.



#### **4.3.1.2.3 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO**

Son los métodos prácticos de investigación y prueba, que el auditor utiliza para comprobar la confiabilidad de la información, aseguramiento de cumplimiento de objetivos y leyes; que permiten emitir una opinión al auditor.

##### **4.3.1.2.3.01 NARRATIVAS**

Este método consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se describa por escrito el control interno del componente auditado. Será importante al final de la narración, resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

Se describen procedimientos, registros, formularios, archivos, empleados y departamentos que intervienen en un determinado sistema.



#### 4.3.1.2.3.02 CUESTIONARIOS

Los cuestionarios permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.
- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual no se debe utilizar cuestionarios estándar sino elaborarse cuestionarios que reconozcas las particulares características de cada empresa.
- Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.



EMPRESA XYZ

REF
P/T

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

**Procedimiento:**

**Cliente:**

**Nombre del Personal Entrevistado:**

**Cargo:**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
<b>TOTAL</b>						

**GRAFICO N° 15 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

#### 4.3.1.2.3.03 FLUJOGRAMAS

Es un método muy útil para evaluar el control interno. El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales. Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

Para la elaboración de los flujogramas se deben observar los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema.
- Describir los documentos que tengan incidencia.
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.
- Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento.
- Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las actividades y documentación.

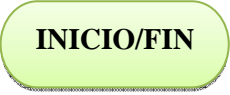

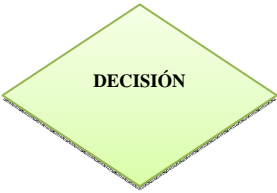




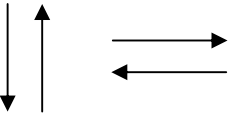
Para actualizar los flujogramas se obtendrá la información normalmente, entrevistándose con el personal de la organización sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en el caso que existieren.

Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con las siguientes ventajas para el usuario.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.

Para la evaluación del control interno no hay reglas ni métodos rígidos a seguirse; puesto que, el juicio del equipo de auditores desempeña un papel muy importante.

TABLA N° 2 SIMBOLOGÍA FLUJO GRAMAS

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Inicio/Fin:</b> Indica el inicio y el fin de un diagrama de flujo.
	<b>Proceso:</b> Se utiliza comúnmente para presentar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.
	<b>Decisión:</b> Indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.
	<b>Documento:</b> Simboliza al documento resultante de la operación respectiva.
	<b>Entrada/Salida:</b> Utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo
	<b>Conector:</b> Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama.
	<b>Conector entre diferentes páginas:</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra hoja diferente en la que continúa el mencionado diagrama.
	<b>Línea de flujo:</b> Son utilizadas para indicar la secuencia del diagrama de flujo, es decir, para indicar el sentido de las operaciones dentro del mismo.

**Fuente:** Apuntes de Clases

#### 4.3.1.2.4 EVALUACIÓN DEL RIESGO

La evaluación de riesgo es utilizada en un proceso de gestión de riesgos; por cuanto en una empresa toda actividad o decisión conlleva un riesgo inmerso el cual debe ser detectado a tiempo ya que puede causar pérdidas económicas o a su vez tomar las medidas preventivas.

#### 4.3.1.2.4 MEDICIÓN DE RIESGOS

En toda empresa u organización se debe contar con una herramienta que ayude a la correcta evaluación de riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades y que por medio del control se puede evaluar el desempeño de la misma.

Al ejecutar la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que puedan afectar los resultados del auditor enunciados en su informe.

Existen diferentes tipos de riesgo los cuales pueden ser:

- **Riesgo de Auditoría.**- Se refiere a la posibilidad de que los auditores no logren expresar apropiadamente su opinión, cuando los estados financieros están materialmente errados, en otras palabras, es el riesgo de que los auditores emitan o expresen una opinión no calificada sobre estados financieros que contienen una desviación sustancial de los PCGA.



El riesgo de auditoría es el resultado de multiplicar: Riesgo inherente, de control y de detección. Por lo tanto, al planificar su trabajo el auditor, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, debe considerar suficientes procedimientos sustantivos o de cumplimiento para reducir el riesgo de detección a un nivel que a su juicio resulte bajo.

### **Formula**

$$\mathbf{RA= RI * RC * RD}$$

- **Riesgo Inherente:** Se lo determina por la naturaleza del cliente, dirección del negocio o industria, ya que en muchos de los casos las necesidades de generar negocio dejan a un lado la prioridad de determinar procesos, normas, políticas y controles internos en la empresa.

Es importante señalar que el riesgo inherente es solo una percepción preliminar, puesto que, la real orientación, cuáles y qué tan profundos procedimientos sustantivos o de cumplimiento aplicados, proporcionan la calificación del riesgo de control.

- **Riesgo de Control.-** Es el riesgo de que el control interno del cliente no haya evitado un error material en forma oportuna. Se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente.

Los errores se evitan o identifican de forma oportuna mediante técnicas de control y pruebas que son parte del sistema, chequeos cruzados que también se encuentran dentro del sistema.

El riesgo de control se obtiene con la siguiente formula después de haber aplicado el cuestionario y obtener el nivel de confianza.

$$NC = \frac{PUNTAJE\ OBTENIDO}{PUNTAJE\ OPTIMO} * 100$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - NC$$

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno utilizamos la siguiente matriz:

**TABLA N° 3 MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL INTERNO**

<b>CONFIANZA</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

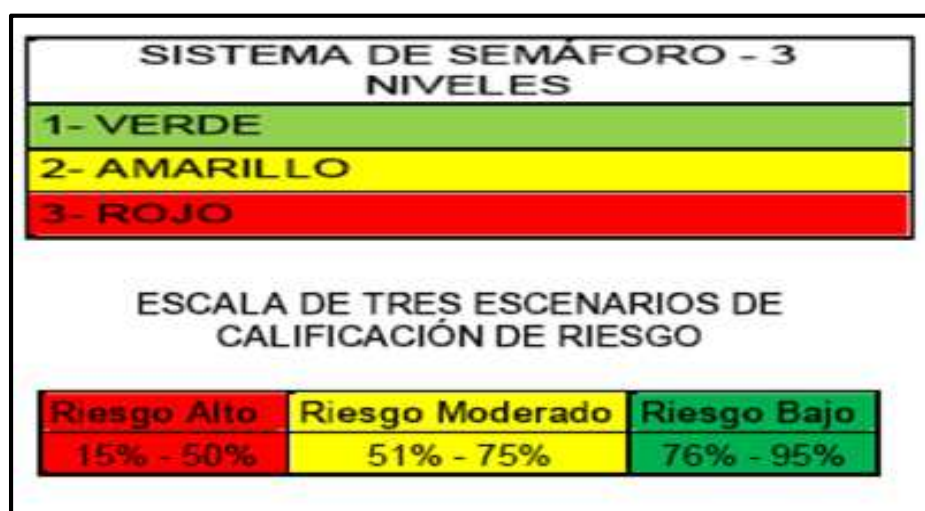
**Fuente:** Apuntes de Clase

### Técnica de Colorimetría

Esta técnica consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupando por niveles y rangos. Se han definido básicamente tres tipos de escalas colorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

La colorimetría es aplicada en Auditoría Financiera, principalmente al realizar las Matrices de Evaluación de Riesgos, estas reflejan los resultados de la evaluación de control interno aplicada en la fase de la planificación específica, y por cada cuenta.

### Sistema de Semáforo con 3 niveles



**GRAFICO N° 16 SEMÁFORO 3 NIVELES**

Fuente: Apuntes de Clase

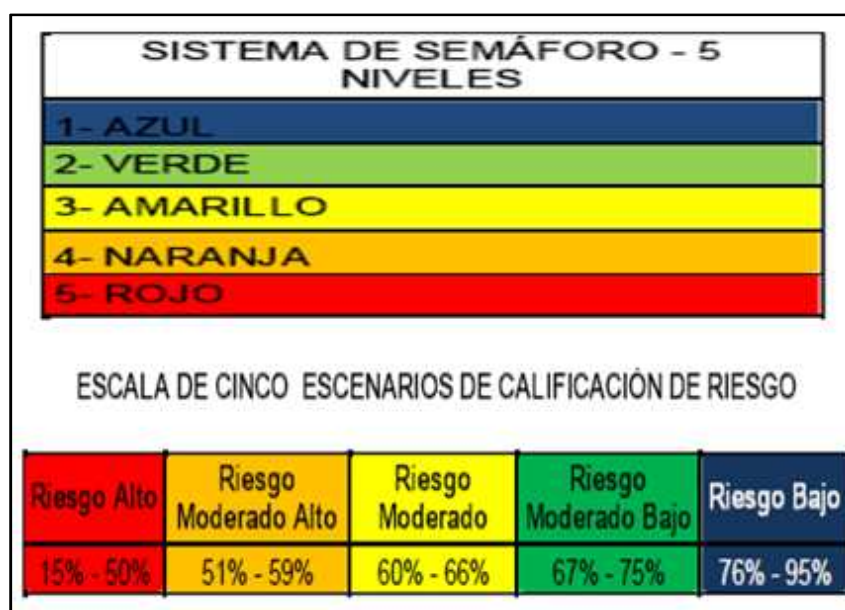
### Sistema de Semáforo con 4 niveles



**GRAFICO N° 17 SEMÁFORO 4 NIVELES**

Fuente: Apuntes de Clase

**Sistema de Semáforo con 5 niveles**



**GRAFICO N° 18 SEMÁFORO 5 NIVELES**

Fuente: Apuntes de Clase

- **Riesgo de Detección:** Es el riesgo de que los auditores no logren detectar el error con sus procedimientos de auditoría. También es la posibilidad de que los procedimientos de los auditores los conduzca a concluir que no exista un error material en una cuenta o afirmación, cuando de hecho ese error si exista.


Tomando como referencia los riesgos antes determinados se puede determinar que el riesgo de detección; el auditor si puede realizar acciones para orientar su calificación; puesto que, dependen de que el auditor aplique la cantidad y profundidad de procedimientos necesarios para que el riesgo de detección sea bajo.

#### **4.3.1.3 PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Como última fase de la etapa de planificación, se debe elaborar el Programa de Auditoría, el que tiene por objeto reunir evidencia suficiente, pertinente y válida para sustentar los juicios a expresar respecto a la materia sometida a examen, sirve de guía de evaluación de los problemas detectados y en la determinación de sus posibles causas y efectos.

La realización del Programa de Auditoría es de fundamental importancia ya que constituye una evidencia de la planificación realizada y de los procedimientos previstos, representa además un elemento de control del cumplimiento del mismo.

Debe efectuarse una descripción detallada de todos los procedimientos a aplicar en cada actividad, indicando específicamente si se trata de entrevistas, exámenes, cálculos, análisis, comparaciones, entre otras.

	<b>EMPRESA XYZ</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b> <b>PROCESO O DEPARTAMENTO</b> <b>PERIODO</b>	<b>RF</b>  <b>P/T</b>																																																
<b>OBJETIVOS:</b>																																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 30%;">ACTIVIDADES A REALIZARSE</th> <th style="width: 15%;">HORAS PLANIFICADAS</th> <th style="width: 15%;">HORAS REALES</th> <th style="width: 5%;">DIF</th> <th style="width: 5%;">REF P/T</th> <th style="width: 15%;">ELABORADO POR</th> <th style="width: 15%;">OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES																																	<b>TOTAL</b>							
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES																																											
<b>TOTAL</b>																																																		
<b>Elaborado por:</b> <b>Revisado por:</b> _____		<b>Fecha:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____																																																

**GRAFICO N° 19 PROGRAMA DE AUDITORIA**



#### **4.3.1.3.1 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTOS**

Son aquellas pruebas que tienen por objeto conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de los controles internos establecidos por la empresa auditada y que estos se estén aplicando correctamente y que sean efectivos. El conjunto de métodos o procedimientos asegurar son:

- Protección de activos
- Registros Contables fidedignos
- Actividad eficaz
- Seguimiento de directrices de la dirección

#### **4.3.1.3.2 PRUEBAS SUSTANTIVAS**

Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia relacionada con la integridad, exactitud y validez de la información auditada. Existen dos tipos generales de pruebas sustantivas:

- Procedimientos analíticos; y,
- Pruebas de detalles.

Para obtener una seguridad sustantiva suficiente, el auditor podrá utilizar cualquiera de estas pruebas o una combinación de ambas. El tipo de prueba a utilizar y el nivel de confianza aplicado en cada tipo de procedimiento, quedan a criterio del auditor y deben basarse en la efectividad y consideraciones de eficiencia.

Las pruebas sustantivas se orientan a obtener evidencia de la siguiente manera:

- **Evidencia física.-** Ayuda identificar la existencia física de activos, considerar las unidades en poder de la empresa, y en ciertos casos especificar la calidad de los activos que tiene.
- **Evidencia documental.-** Es la verificación documental
- **Evidencia por medio de libros diarios y mayores.-** Resume todo el proceso de contabilización de las operaciones registradas por la empresa y además son elementos imprescindibles para la preparación de los estados financieros
- **Evidencia verbal.-** Por medio de preguntas a empleados y ejecutivos.

## **4.3.2 FASE II**

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis de documentos, manuales, procedimientos. Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe.

### **4.3.2.1 EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA**

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la Auditoría, pues en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de Auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Las tareas de esta fase son:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente, pertinente y relevante.

- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados.
- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

#### **4.3.2.1.1 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

**Procedimientos.-** Los procedimientos son el conjunto de técnicas aplicadas metodológicamente y ordenada, mediante los cuales el Auditor recopila evidencias que respalden los hallazgos y obtiene las bases para fundamentar su opinión.

Los procedimientos son los puntos de partida y de referencia del trabajo de auditoría, ya que proveen de toda la información necesaria para su ejecución, esta describe las acciones que se deben desarrollar, los responsables, y las técnicas a utilizar.

**Técnicas.-** El Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional, publicado por el ILACIF, actualmente denominado OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores), define a las técnicas de auditoría de la siguiente manera:

“Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos normalmente aplicados por auditores profesionales durante el curso de sus labores. Además de las técnicas, los auditores emplean otras prácticas para reunir la evidencia.”

Por lo tanto, se las técnicas de auditoria son los métodos prácticos de investigación y prueba que emplea el auditor para obtener la evidencia suficiente y competente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, que se encuentran en el informe.

Durante la etapa de planificación, el auditor determina cuales técnicas va a emplear, cuando debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoria específica al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de auditoria.

En resumen, las técnicas son métodos utilizados por costumbre en la profesión para obtener evidencia de auditoría.

Las técnicas de Auditoría se clasifican de la siguiente manera:

**TABLA N° 4 TECNICAS DE AUDITORIA**

TÉCNICAS	
<b>Técnicas de Verificación Ocular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación.</li> <li>• Observación,</li> <li>• Revisión Selectiva.</li> <li>• Rastreo</li> </ul>
<b>Técnicas de Verificación Verbal.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagación.</li> </ul>
<b>Técnicas de Verificación Escrita.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis.</li> <li>• Conciliación.</li> <li>• Confirmación.</li> </ul>
<b>Técnicas de Verificación Documental.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobación.</li> <li>• Computación (cálculo).</li> </ul>
<b>Técnicas de Verificación Física.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección.</li> </ul>

**Fuente:** Apuntes de Clase

#### **Técnicas de Verificación Ocular.**

Como su nombre lo indican estas técnicas utilizan como instrumento fundamental la vista y se dividen así:

- **Comparación.-** Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados. Podemos ver que una de las más comunes formas de comparar, en lo que respecta a la auditoría, es entre los ingresos y gastos producidos en el ejercicio motivo del examen, con los que se estimaron en el presupuesto.

- **Observación.-** Es mirar cómo se están realizando las operaciones. Esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.
- **Revisión Selectiva.-** En esta técnica consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo; a través de esta técnica, el auditor fija su atención en aquellos casos distintos de lo normales.
- **Rastreo.-** A través del rastreo se selecciona una operación o transacción, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.

#### **Técnica de Verificación Verbal.**

Esta técnica se basa en la comunicación verbal y está conformada de la siguiente manera:

- **Indagación.-** Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo de examen, esta es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas; sin embargo, aunque al realizar varias preguntas, las respuestas constituyan un elemento de juicio satisfactorio, la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

### **Técnicas de Verificación Escrita.**

A través de estas técnicas se obtiene evidencia escrita que respalde el examen realizado, son las siguientes:

- **Análisis.-** Consiste en descomponer una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con la cuenta sujeta a examen durante el período que se está estudiando. La técnica que usa con más frecuencia el auditor es el análisis a las cuentas de mayor, este análisis es descrito por el auditor en un papel de trabajo denominado Cédula Analítica. En la auditoría financiera, el auditor para dictaminar los estados financieros analiza las cuentas de Activo, Pasivo, Ingresos y Gastos, y este análisis es registrado en los papeles de trabajo. Para analizar un proceso debemos dividirlo en sus elementos, partes o pasos.
- **Conciliación.-** Quiere decir poner de acuerdo datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas. El ejemplo más común en la auditoría es la Conciliación Bancaria.
- **Confirmación.-** Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través de la afirmación o negación escrita de una empresa o persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.



Existen dos clases de confirmaciones: positivas y negativas; así mismo, las confirmaciones positivas pueden ser directas o indirectas.

### **Técnicas de Verificación Documental.**

Estas técnicas permiten tener respaldos de las transacciones examinadas y son las siguientes:

- **Comprobación.-** Quiere decir verificar los documentos que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos. En contabilidad los documentos de respaldo son las facturas, los cheques, etc., y en base a estos se realiza el registro original de las operaciones.

En el trabajo de auditoría la comprobación de las transacciones y el análisis de la cuenta correspondiente se realizan en forma paralela.

- **Computación (Cálculo).-** Esta técnica tiene como objetivo comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de calcular, contar, sumar, multiplicar, realizar los cálculos de las depreciaciones, amortizaciones, etc. Esta técnica sirve para determinar la exactitud aritmética de los cálculos efectuados; pero, es necesario realizar otras pruebas para determinar la validez de las cifras de una operación. Las operaciones están sujetas a errores de cálculo (humanos o mecánicos) por lo que se hace indispensable la aplicación de esta técnica en el trabajo del auditor.

### **Técnica de Verificación Física**

Esta técnica consiste en la constatación física y ocular, se conforma por la inspección.

- **Inspección.-** Consiste en el examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, etc., con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos. Esta técnica es de mucha utilidad cuando se trata de constatar los valores en efectivo, así como los activos, cuando se realiza una inspección en los inventarios, o cuando se revisa contratos para obras públicas.

#### **4.3.2.1.2 PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo son un conjunto de documentos preparados por el Auditor, que le permite disponer de información y servirá como sustento de las pruebas efectuadas durante su actuación profesional en la empresa, así como las decisiones tomadas para formar su opinión.

Constituyen el vínculo entre el trabajo de campo y el informe de la auditoría. El propósito de los papeles de trabajo es ayudar en la planificación y realización de la auditoría, en la supervisión y revisión de la misma y en suministrar evidencia del trabajo realizado, de tal modo que sirvan de soporte a las conclusiones, opiniones, comentarios y recomendaciones incluidos en el informe.

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

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los 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 auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

## **Tipos de Papeles de Trabajo**

Puesto que los papeles de trabajo respaldan una diversidad de información reunida por los auditores, hay diversos tipos de papeles. Sin embargo, la mayoría de los papeles de trabajo pueden agruparse en ciertas categorías generales, a saber:

- **Papeles de Trabajo Administrativos de Auditoría.-** La auditoría es una actividad compleja que exige planeación, supervisión, control y coordinación. Ciertos papeles trabajo están diseñados específicamente para ayudar a los auditores a planificar y administrar los contratos. Estos papeles de trabajo incluyen:
  - Planes y Programas de Auditoría.
  - Cuestionarios de Control Interno y Diagramas de Flujo.
  - Cartas de Contratación y Presupuestos de Tiempo.
  - Memorandos del Proceso de Planeación y las discusiones significativas con la gerencia del cliente.
- **Papeles de Trabajo de Ejecución de Auditoría:** Son todos aquellos documentos que se originan durante la realización del examen de auditoría.
  - Planillas u hojas sumarias.
  - Planillas u hojas de trabajo de apoyo.
  - Conciliaciones.
  - Papeles de Comprobaciones.
  - Papeles de Trabajo de Cálculos Globales.

## **Índices, Referenciarían y Marcas de Auditoría.**

Los papeles de trabajo son la esencia de la auditoria ya que se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de la información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

- **Índice de Auditoría.-** Tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, así como de sistematizar su ordenamiento. Normalmente se escribe el índice en la esquina superior derecha de cada hoja (Color rojo).

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

Los papeles de trabajo utilizan las siguientes letras, en las fases respectivas:

- Planificación Preliminar PP
- Planificación Específica PE

Ejecución del Trabajo (se codifica de acuerdo a los componentes auditados)

- Contabilidad A
- Ingresos y Egresos A.1.
- **Referenciarían de Auditoría.-** El informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, debe contener las referencias que señalen en que papeles de trabajo se sustenta cada comentario. La referenciarían cruzada consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, por considerarse de importancia se señala el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa. (Las referencias deben ir en color rojo).
- **Marcas de Auditoría.-** Las marcas son signos o símbolos usados por el auditor para identificar un tipo de procedimiento realizado en la ejecución del examen, estas marcas no se encuentran estandarizadas por lo que su uso es acorde al criterio del auditor y su equipo de trabajo de la empresa o institución (las marcas deben ir en color rojo).

A continuación se presenta un ejemplo de marcas, las cuales deben ser uniformes durante toda la auditoría, el diseño de las marcas es criterio y creatividad del auditor.

**TABLA N° 5 MARCAS DE AUDITORIA**

<b>Marca</b>	<b>Significado</b>
✓	Verificado
□	Suma conforme
¥	Recalculado
✓ ✓	Cruzado con:
<b>PPC</b>	Papel proporcionado por el cliente
<b>PPA</b>	Tomado de P/T año anterior


**Fuente:** Apuntes de Clase

### **Archivo de Papeles de Trabajo.**

Generalmente los auditores mantienen dos archivos de papeles de trabajo para cada cliente:

- **Archivo Permanente.-** El archivo permanente de papeles de trabajo es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que la firma auditora cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada. El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (empresa).
- **Archivo Corriente:** El archivo corriente es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen y los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría

realizada y al igual que los anteriores archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias y marcas.

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>DEPARTAMENTO</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013	<b>REF</b>
		<b>H 1</b>

PROCESO	HALLAZGO
.....	
<b>PROCEDIMIENTO :</b>	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
<b>APLICACIÓN:</b>	
.....	
.....	
.....	
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>	
.....	

**Elaborado por:**  
**Revisado por:**

**GRAFICO N° 20 PAPELES DE TRABAJO**



#### 4.3.2.1.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión permiten identificar puntos críticos de los procesos mediante referencias numéricas generadas a partir de una o más variables del componente auditado.

Los indicadores deben ser: medibles, rastreables, accesibles, de fácil adopción para la empresa y estables.

Las formas para generar Indicadores son:

- Identificar productos y/o servicios y los clientes internos y externos del proceso.
- Identificar puntos críticos de los procesos fundamentales.
- Establecer las necesidades de los clientes internos y externos.
- Transformar las necesidades de los clientes en características de calidad y productividad.

El uso de indicadores en una auditoría de gestión permite medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- La economía en los procesos.
- Las cualidades y características de los servicios.
- El grado de satisfacción de los clientes internos y externos.

Los indicadores se dividen en:

- **Indicadores Estratégicos:** Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión.
- **Indicadores de Gestión/Administrativos:** Informan sobre el éxito o fracaso de procesos y funciones claves.
- **Indicadores Financieros:** Permiten conocer la evolución financiera que ha logrado una empresa y ayuda a la posterior toma de decisiones.
- **Indicadores de Servicios:** Miden la calidad con que se generan los productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores.

#### **4.3.2.1.3.01 INDICADORES FINANCIEROS**

Los indicadores financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado. La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros.

Entre los principales indicadores financieros se puede citar los siguientes:

- Indicadores financieros de liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

- Rotación de activos, indican la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- Indicadores financieros de apalancamiento
- Indicadores financieros de rentabilidad

#### **4.3.2.1.3.02 INDICADORES NO FINANCIEROS**

Los indicadores no financieros son de medición de la gestión de la empresa, que proporcionan información sobre variables claves en la gestión de operaciones como calidad y gestión del tiempo.

La medición desempeña una función indispensable para observar el cumplimiento de los objetivos empresariales, dado que permite comparar la situación actual con situaciones posteriores de la entidad.

Entre los principales indicadores no financieros se puede citar los siguientes:

- Efectividad =  $\text{Objetivo Alcanzado} / \text{Objetivo Planificado}$
- Eficiencia =  $\text{Costo Real del Objetivo} / \text{Costo Planificado del Objetivo}$ .
- Uso de Tiempo =  $\text{Tiempo Ejecutado} / \text{Tiempo Programado}$ .


#### **4.3.2.1.4 HOJA DE HALLAZGOS**

Se denomina hallazgo de auditoría resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el desarrollo de la auditoría a un departamento, área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la organización, programa o proyectos bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

Los atributos del hallazgo son:

- Condición
- Criterio
- Causa
- Efecto

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>DEPARTAMENTO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>REF</b>
		<b>H 1</b>
<b>PROCESO:</b>		<b>REF P/T</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		<b>REF CRUZADA</b>
<b>a) CONDICIÓN:</b>		
<b>b) CRITERIO:</b>		
<b>c) CAUSA:</b>		
<b>d) EFECTO:</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>		
<b>RECOMENDACIÓN</b>		
<b>Elaborado por:</b> <b>Revisado por:</b>		

**GRAFICO N° 21 HOJA DE HALLAZGOS**

#### **4.3.2.1.4.01 CONDICIÓN**

Condición es la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando. Entendido como “lo que es”.

#### **4.3.2.1.4.02 CRITERIO**

El criterio es lo que debe ser, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas.

Comprende la concepción de “lo que debe ser “, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

#### **4.3.2.1.4.03 CAUSA**

Causa es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio. Comprende la concepción de ¿Por qué se produce la desviación?

#### **4.3.2.1.4.04 EFECTO**

El efecto es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones, entre otros.

#### **4.3.2.1.4.05 CONCLUSIONES**

Las conclusiones son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

#### **4.3.2.1.4.06 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe. Se presentarán de preferencia al final de cada capítulo, luego de los comentarios y conclusiones pertinentes, numeradas en forma consecutiva a través de todo el informe. El orden de presentación estará en función de su importancia, pudiendo corresponder a uno o varios comentarios o conclusiones a la vez.

Estas deben ser objetivas y de aplicabilidad inmediata, con los propios medios de la entidad u organismo examinado, tomando en consideración la relación costo/beneficio de cada una. Se debe establecerse claramente los mecanismos para lograr el cumplimiento de los objetivos y las disposiciones legales. La redacción deberá ser clara y provocar una reacción favorable en los responsables de su cumplimiento.

### **4.3.3FASE III**

En esta fase el auditor realiza la exposición del Informe de Auditoria en el cual debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

#### **4.3.3.1 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

En el transcurso de una auditoría, los auditores mantienen constante comunicación con los representantes de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de auditoria, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el periodo.

El objetivo de la fase de comunicación de resultados es el presentar los resultados de la auditoría de gestión a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan optimizar las 5 E's en el componente auditado.

La comunicación de resultados comprende las siguientes actividades:

- Las comunicaciones parciales de resultados durante el transcurso de la auditoría.
- La elaboración del informe final.



La comunicación de los resultados, se efectúa de la siguiente manera:

- Elaborar el borrador del informe que contiene los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, son informados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- Los resultados del examen constan en el informe final y son dados a conocer en la conferencia por los auditores, a los administradores de la entidad auditada y demás personas vinculadas con él.

#### **4.3.3.1.1 BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORIA**

Es el producto final del trabajo de auditoría, en el que en primera instancia se presenta un borrador, el mismo que contiene los hallazgos de auditoría y sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Se considera un borrador porque aún no está listo para entregarlo a la gerencia, en este informe previo se resaltan aspectos a corregir y mejorar buscando el sustento más ideal para justificar todo el trabajo realizado.

#### **4.3.3.1.1 INFORME DE AUDITORIA**

El informe de auditoría de gestión es un documento que refleja el desempeño de actividades realizadas y que contiene los resultados encontrados y obtenidos en la auditoría.

El Informe de Auditoría, reviste gran importancia, porque suministra a la administración de la empresa, información sustancial sobre su proceso

administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

El informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando.

Los requisitos y cualidades del informe son: concisión, precisión, razonabilidad, respaldo adecuado, objetividad, tono constructivo, importancia del contenido, utilidad, oportunidad y claridad.

En la elaboración del informe es necesario tomar en cuenta varios criterios que permitan ordenar de forma adecuada los resultados obtenidos:

- Importancia de los resultados.
- Partir de los hallazgos generales y llegar a los específicos.
- Seguir el proceso de las operaciones.
- Utilizar las principales actividades sustantivas y adjetivas.
- Combinar los criterios expuestos.

La redacción se debe realizar en forma uniforme a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

#### **Partes del Informe Final de Auditoría de Gestión:**

- **Síntesis.-** Resumir la opinión del Auditor indicando las observaciones más significativas e importantes del Informe.

- **Introducción.-** Es la descripción en forma narrativa de los aspectos concernientes a la empresa o entidad auditada. La Información introductoria que se presenta expone, sobre los Motivos, Objetivo, Alcance y Naturaleza de la Empresa a examinar.
  - **Motivo.-** El auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. Finalmente se debe consignar o indicar la fecha de inicio y término del trabajo de campo o la auditoría propiamente dicha.
  - **Objetivo.-** Se consideran los objetivos de la auditoría, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.
  - **Alcance.-** Se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos examinados, los funcionarios responsables y la comisión encargada de la auditoría administrativa, así también el periodo auditado.
- **Observaciones o Hallazgos.-** Las observaciones de la Auditoría son toda la información que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades encontradas durante el examen, debiendo contener en forma clara y lógica los asuntos de importancia suficientemente comprensibles, para lo que en el informe todas las observaciones deben estar basadas en hechos y respaldadas por los Papeles de Trabajo.
- **Conclusiones.-** Constituyen el resumen de las observaciones sobre las irregularidades y deficiencias que son el producto del juicio

profesional del auditor. Las conclusiones serán objetivas, basadas en hechos reales y adecuadamente respaldadas por los Papeles de Trabajo. Las conclusiones son enumeradas y presentadas en orden de importancia haciendo mención, si fuera necesario del nombre de los responsables que han incurrido en falta.

- **Recomendaciones.-** Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración.
- **Anexos.-** Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideran elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

#### **4.3.4 FASE IV**

En esta fase se debe dar seguimiento de las recomendaciones expuestas en el informe de Auditoría entrega a los directivos de la empresa, con la finalidad de que se dé cumplimiento a las recomendaciones hechas por el auditor para el beneficio de la entidad.

##### **4.3.4.1 SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

Se debe considerar que después de entregado el Informe de Auditoría el auditor debe elaborar conjuntamente con los directivos y empleados de la empresa auditada un “Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones”, a fin de asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante el compromiso de los empleados involucrados, de esta manera se garantiza que el trabajo del auditor sea implementado en beneficio de la empresa auditada.

## **CAPITULO V**

CASO PRÁCTICO DE “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA “NOVACARGO S.A.”, DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS AUXILIARES DE PALETIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE CARGA, PARA MEDIR LA EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y ECONOMÍA DE LOS PROCESOS DE SUS DEPARTAMENTOS”.

## 5.1. FASE I PLANIFICACIÓN

### NOTIFICACIÓN DEL INICIO DE AUDITORÍA



PP

1/2

Quito, 02 de enero de 2014

Ingeniero

**Rolando Vásquez Guerrero**

**Gerente General**

**Novacargo S.A.**

De mi consideración:

Mediante la presente, V & R Auditores, conforme al contrato suscrito, de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada a la empresa “Novacargo S.A.”, dedicada a la prestación de servicios auxiliares de paletización y consolidación de carga, para medir la eficiencia, efectividad y economía de los procesos de sus departamentos, comprendida en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013 por cuanto se le notifica el inicio de la Auditoría. Para lo cual solicitamos muy comedidamente se brinde todo el acceso y disposición necesaria de los colaboradores de la empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

**PP****2/2**

Por lo que solicitamos muy cordialmente que se realice la comunicación del inicio de Auditoría de Gestión con todos sus plazos y requisitos a los involucrados, para que estos ofrezcan el máximo de colaboración y así poder desempeñar el trabajo con eficacia y eficiencia.

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

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio del examen de auditoría.

Atentamente,




---


**Vanesa Romero**


**V&R Auditores**





## PROGRAMA DE AUDITORIA PRELIMINAR


	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>PROGRAMA PRELIMINAR</b> <b>Conocimiento Preliminar</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>						<b>P.P. 1</b>  <b>1/1</b>
	<b>OBJETIVOS:</b> Conocimiento de la empresa						
Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Visita a las instalaciones de la empresa y realizar una narrativa	3	3	-	<b>P.P. 1.1</b>	S.A.	
2	Realizar una entrevista al Gerente Administrativo/Financiero y realizar una narrativa	2	2	-	<b>P.P. 1.2</b>	S.A.	
3	Realizar una entrevista al Gerente de Operaciones; y realizar una narrativa	2	2	-	<b>P.P. 1.3</b>	S.A.	
4	Realizar cuestionario de control interno	5	5	-	<b>P.P. 1.4</b>	D.P.	
5	Elaborar el informe preliminar	2	2	-	<b>P.P. 1.5</b>	S.A.	
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>14</b>	<b>-</b>			
<b>Elaborado por: S.A.</b> <b>Revisado por: V.R.</b>					<b>Fecha: 02/01/2014</b> <b>Fecha: 02/01/2014</b>		


	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Narrativa: Visita</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>P.P. 1.1</b>  <b>1/1</b>
<p>El día 3 de enero de 2014 se procedió a visitar las instalaciones de la empresa Novacargo S.A. ubicada en la Parroquia de Tababela en el Aeropuerto Internacional de Quito “Mariscal Sucre”, dentro de la Terminal de Carga Internacional, donde se pudo observar que las instalaciones de la empresa se encuentran divididas en las oficinas administrativas y la bodega en donde funciona el departamento de operaciones.</p> <p><b>Oficinas Administrativas:</b> Estas se encuentran en el mezzanine Of. 209 A, del Edif. Carga Internacional, aquí funciona la Gerencia General, Gerencia Administrativa y Financiera; y las áreas de Contabilidad, Talento Humano, IT-Sistemas y Mantenimiento.</p> <p><b>Bodega:</b> Esta ocupa un espacio de 5000 m<sup>2</sup>., concesionados por la Corporación Quiport al consorcio Novacargo-Servipallet, cuenta con 12 muelles para la recepción de carga debidamente equipados, área de paletización y enmallado, cuarto frío, oficinas de operaciones, oficinas de clientes, comedor, área de mantenimiento, vestidores y baños.</p>		
<b>Elaborado por:</b> S.A.		<b>Fecha:</b> 03/01/2014
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 03/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Narrativa: Entrevista</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>P.P. 1.2</b>  <b>1/1</b>
<b>Entrevistado:</b> Marco Torres <b>Cargo:</b> Gerente Administrativo-Financiero		
<p>El día 3 de enero de 2014 se, siendo las once de la mañana procedimos a realizar una entrevista al Sr. Marco Torres, Gerente Administrativo-Financiero, con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable de la empresa, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la ejecución de nuestro trabajo.</p> <p>La empresa se dedica a prestar servicios de paletización de carga desde hace 9 años aproximadamente, en sus inicios en el antiguo Aeropuerto de Quito y desde el 20 de Febrero del 2013 en la nueva Terminal Aérea.</p> <p>El traslado al nuevo Aeropuerto ha traído consigo varios cambios como son logísticos, tecnológicos, económicos y estratégicos; cambios que han contribuido al crecimiento empresarial y personal de todos quienes forman parte de la organización. Los cambios generados en el año 2013 ayudaron a mejorar el servicio, condiciones de trabajo e imagen empresarial pero que sin duda deben irse retroalimentando los procesos para mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presentan como también superar las debilidades y amenazas inmersas en el entorno.</p>		
<b>Elaborado por:</b> S.A.		<b>Fecha:</b> 03/01/2014
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 03/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Narrativa: Entrevista</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>P.P. 1.3</b>  <b>1/3</b>
<b>Entrevistado:</b> Juan Velasco <b>Cargo:</b> Gerente de Operaciones		
<p>El día 3 de enero de 2014, siendo las dos de la tarde procedimos a realizar una entrevista a Juan Velasco, Gerente de Operaciones, con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del departamento la cual es muy importante para la ejecución de nuestro trabajo.</p> <p>El departamento de operaciones es la razón de ser de la empresa ya que es en donde se desarrolla todas las actividades propias del giro del negocio.</p> <p>Las actividades operativas se realizan las 24 horas del día, con personal capacitado y en turnos rotativos para poder cubrir la necesidad de los clientes, siendo las horas de la noche en donde se receipta mayor cantidad de carga debido a que la mayoría de aerolíneas tienen previstos sus vuelos en horas del día.El personal operativo está dividido en tres puestos de trabajo por así decirlo:</p> <p><b>Supervisores:</b> Actualmente tenemos 9 supervisores los cuales se encargan principalmente de organizar y distribuir al personal en los muelles de recepción, control de armado de pallets y cierre de vuelos.</p>		
<b>Elaborado por:</b> S.A.		<b>Fecha:</b> 03/01/2014
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 03/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Narrativa: Entrevista</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>P.P. 1.3</b>  <b>2/3</b>
<b>Entrevistado:</b> Juan Velasco <b>Cargo:</b> Gerente de Operaciones		
<p><b>Coordinadores:</b> El personal de este puesto de trabajo tiene la función de recibir la carga, digitar peso y volumen de cajas en el sistema, indicar la forma de armado del pallet, informar al supervisor el peso total de la guía recibida y remitir la información pertinente.</p> <p><b>Operadores de Carga:</b> Personal encargado de colocar las cajas dentro del pallet asignado, realizar el enmallado y colocar el pallet dentro del cuarto frío en la posición y ubicación indicada por el supervisor.</p> <p>Verificar que las mallas se encuentren operativas y colocar los pallets en lugar asignado a cada aerolínea. Las actividades que se realizan en la bodega son bajo estrictos controles de seguridad tanto internos como externos debido a la vulnerabilidad que existe de tener carga contaminada, es decir que contenga droga, es así que la empresa contrata los servicios de seguridad aeroportuaria que controla el ingreso de carga y personal a la bodega para salvaguardar la integridad de las operaciones y la Policía Antinarcóticos que realiza chequeo de la carga.</p>		
<b>Elaborado por:</b> S.A.		<b>Fecha:</b> 03/01/2014
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 03/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Narrativa: Entrevista</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>P.P. 1.3</b>  <b>3/3</b>
<b>Entrevistado:</b> Juan Velasco <b>Cargo:</b> Gerente de Operaciones		
<p>Además Novacargo tiene la Certificación Basc el cual es un Sistema de Gestión de Control y Seguridad, para garantizar la seguridad del comercio internacional.</p> <p>Por otro lado el cambio al nuevo Aeropuerto ha traído consigo varios cambios, especialmente en la parte operativa debido a una nueva infraestructura y equipamiento que ayudado a incrementar los niveles de eficiencia en los procesos.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	S.A.	<b>Fecha:</b> 03/01/2014
<b>Revisado por:</b>	V.R.	<b>Fecha:</b> 03/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>P.P. 1.4</b>  <b>1/2</b>
---	--	-----------------------------------

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>Ambiente Interno</b>					
1.	¿Promueven la integridad y los valores éticos?	x			
2.	¿Existe interacción entre la Gerencia General y la Gerencia Operativa?	x			
3.	¿Poseen un código de conducta, políticas y prácticas para RR.HH.		x		Existen normas de conducta pero no están documentadas
4.	¿Existe un flujo de información adecuado?	x			
<b>Establecimiento de Objetivos</b>					
5.	¿Se socializa la misión y visión de la empresa?		x		
6.	¿Se establecen objetivos por departamentos?	x			
7.	¿Existe seguimiento de cumplimiento de objetivos?		x		No son documentados
<b>Identificación de Eventos</b>					
8.	¿Se identifican las consecuencias del cambio de las leyes o regulaciones?	x			
9.	¿Se evalúa el desempeño de las actividades?	x			
<b>Evaluación de Riesgos</b>					
10.	¿Se evalúan los riesgos inmersos en el giro del negocio?	x			
11.	¿Se realizan acciones correctivas de los riesgos identificados?	x			
12.	¿Se evalúa las consecuencias de los riesgos identificados?	x			

**Elaborado por:** D.P.

**Fecha:** 03/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 03/01/2014

		<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>			<b>P.P. 1.4</b>  <b>2/2</b>	
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
<b>Respuesta al Riesgo</b>						
13.	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas como respuesta al riesgo?		x			
14.	¿Se corrigen fallas que se pudieran existir en la ejecución de una actividad?	x				
15.	¿Se realiza un plan de medidas correctivas y preventivas?		x		Existe supervisión en el desarrollo de actividades	
<b>Actividades de Control</b>						
16.	¿Se encuentra respaldada la información importante de la empresa?	x				
17.	¿El sistema de información cuenta con medidas de seguridad que solo puedan ingresar personas autorizadas?	x				
18.	¿Existe control del personal que ingresa a las instalaciones de la empresa?	x				
<b>Información y Comunicación</b>						
19.	¿Las relaciones de trabajo con directivos, administrativos y operativos es el adecuado?	x				
20.	¿Se muestra interés por adquirir nuevos conocimientos?		x		No siempre	
<b>Monitoreo y Supervisión</b>						
21.	¿Son supervisados periódicamente los trabajadores?	x				
22.	¿Se supervisa y vigila el correcto cumplimiento de funciones?	x			Dependiendo la naturaleza de las funciones que cumplan	
23..	¿Se supervisa el correcto uso de los implementos y materiales de trabajo?	x				
<b>Elaborado por: D.P.</b>				<b>Fecha: 03/01/2014</b>		
<b>Revisado por: V.R.</b>				<b>Fecha: 03/01/2014</b>		





**NOVACARGO S.A.**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**Informe de Evaluación Preliminar**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**P.P. 1.5**

**1/3**

**Antecedentes:**

Novacargo S.A. es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de paletización de carga. Fue fundada el 04 de Julio de 2005 según Resolución N° SC.IJ.DJC.Q.05.002446 de 22 de Junio del 2005 y su inscripción en el Registro Mercantil de la ciudad de Quito con N° 1572, tomo 136 de 04 de Julio del 2005.

En sus inicios Novacargo estaba ubicada en el antiguo Aeropuerto Mariscal Sucre en Av. de la Prensa S/N y Gonzalo Galloy desde el 20 de Febrero de 2013 en la Parroquia de Tababela en la nueva Terminal Aérea.

**Objetivos:**

- Conocer la empresa
- Recopilar información necesaria para realizar la planificación
- Evaluar el sistema de control interno que tiene la empresa

**Metodología de trabajo**


La visita de conocimiento preliminar se realizó de acuerdo con los principios y normas de auditoría aplicables a la empresa.


**Elaborado por:** S.A.


**Fecha:**  
04/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
04/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Informe de Evaluación Preliminar</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>P.P. 1.5</b>  <b>2/3</b>												
<p><b>Tiempo y recursos previstos</b></p> <p>El tiempo empleado para el conocimiento preliminar fue de dos días. Los recursos humanos empleados en el desarrollo del conocimiento preliminar fueron:</p> <table border="1" data-bbox="371 902 1287 1117"> <thead> <tr> <th>CARGO</th> <th>NOMBRE</th> <th>INICIALES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>JEFE DE AUDITORIA</td> <td>Vanesa Romero</td> <td>V.R.</td> </tr> <tr> <td>AUDITOR SENIOR</td> <td>Stefany Alvarado</td> <td>S.A.</td> </tr> <tr> <td>AUDITOR JUNIOR</td> <td>Daniela Paredes</td> <td>D.P.</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Principales observaciones de la evaluación preliminar</b></p> <p>Después de haber realizado la visita a las instalaciones, las entrevistas y el cuestionario de control interno se puede mencionar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio de infraestructura y lugar geográfico ayudado al crecimiento pero también a la implementación de nuevos procesos.</li> <li>• La empresa no cuenta con una estructura orgánica definida.</li> </ul>			CARGO	NOMBRE	INICIALES	JEFE DE AUDITORIA	Vanesa Romero	V.R.	AUDITOR SENIOR	Stefany Alvarado	S.A.	AUDITOR JUNIOR	Daniela Paredes	D.P.
CARGO	NOMBRE	INICIALES												
JEFE DE AUDITORIA	Vanesa Romero	V.R.												
AUDITOR SENIOR	Stefany Alvarado	S.A.												
AUDITOR JUNIOR	Daniela Paredes	D.P.												
<b>Elaborado por:</b> S.A.		<b>Fecha:</b> 04/01/2014												
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 04/01/2014												

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Informe de Evaluación Preliminar</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>P.P. 1.5</b> <b>3/3</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La misión, visión y objetivos empresariales no se encuentran socializados con el personal que labora en la empresa.</li><li>• No cuentan con manual de funciones ni código de conducta.</li><li>• La empresa no tiene establecidos mecanismos para la evaluación de los riesgos.</li><li>• Las prácticas del área de Talento Humanos no se encuentran documentadas bajo un manual o código de ética.</li></ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> S.A.</p> <p><b>Revisado por:</b> V.R.</p>	<p><b>Fecha:</b> 04/01/2014</p> <p><b>Fecha:</b> 04/01/2014</p>	

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AREA DE CONTABILIDAD</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.I. 1</b> <b>1/2</b>
---	--	-----------------------------

**Nombre del Personal Entrevistado:** Juliana Beltrán

**Cargo:** Asistente Contable


Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Se realizan los registros contables diariamente?	x		8	8	
2	¿Se verifica la validez de la factura de proveedores?	x		5	5	
3	¿Se entrega la retención dentro de los 5 días que establece la Ley?		x	9	3	Se trata de entregar el día de entrega de la factura pero en un 60% se entrega cuando se realiza el pago.
4	¿Se cuenta con políticas de pago documentadas?		x	7	3	
5	¿Se realiza la facturación en las fechas establecidas?	x		15	15	
6	¿Se realiza gestiones de cobro?	x		8	8	
7	¿Los proveedores son selecciones bajo requisitos especiales?		x	8	3	No todos los proveedores son seleccionados bajo cumplimiento de requisitos internos (Basc)
8	¿Se realizan los registros de ingresos diariamente?	x		4	4	

**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:** 06/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 06/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AREA DE CONTABILIDAD</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.I. 1</b> <b>2/2</b>
---	--	-----------------------------

**Nombre del Personal Entrevistado:** Juliana Beltrán

**Cargo:** Asistente Contable

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
9	¿Se lleva control diario del libro bancos?	x		8	8	
10	¿Se solicita identificación para el pago a proveedores?		x	5	0	No se solicita ya que son las mismas personas que entregan las facturas
11	¿Se notifica el pago a los proveedores?		x	4	0	
12	¿Existe seguimiento del cobro de cheques girados y no cobrados?	x		3	3	
13	¿Se realiza el registro del ATS igual que en el sistema contable?	x		4	4	
14	¿Se realizan las declaraciones a tiempo?	x		7	7	
15	¿Existen niveles de aprobación para pagos de nómina y proveedores?	x		5	5	
<b>TOTAL</b>				100	76	

**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:** 06/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 06/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**AREA DE CONTABILIDAD**  
**Medición de Riesgos**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**M.R. 1**

**1/2**

**Riesgo Inherente:**

De acuerdo a la evaluación realizada a esta área, se considerada un riesgo de 15% debido al riesgo que existe al momento de pago a proveedores como también de que las políticas no se encuentran documentadas para que exista un respaldo de las acciones que se realizan.

**Riesgo de Control:**

El riesgo de control obtenido después de la aplicación del cuestionario de control interno es:

<b>RIESGO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
1 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>CONFIANZA</b>		


Se determina que existe un riesgo bajo y un nivel de confianza alto en el área de Contabilidad.


**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:**  
06/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
06/01/2014

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>AREA DE CONTABILIDAD</b>  <b>Medición de Riesgos</b>  <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>M.R. 1</b>  <b>1/2</b></p>
<p><b>Riesgo de Detección</b></p> <p>Para el riesgo de detección se ha tomado en cuenta un riesgo de detección del 5% debido a que el nivel de riesgo inherente obtenido es un Riesgo Bajo Moderado y por la experiencia que tiene el equipo de auditoría consiguiendo así información veraz y eficiente.</p> <p><b>Riesgo de Auditoría</b></p> <p>Obtenemos el riesgo de auditoria:</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> S.A.</p> <p><b>Revisado por:</b> V.R.</p>		<p><b>Fecha:</b> 06/01/2014</p> <p><b>Fecha:</b> 06/01/2014</p>

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AREA DE TALENTO HUMANO</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.I. 2</b> <b>1/2</b>
---	--	-----------------------------

**Nombre del Personal Entrevistado:** Nazlhy Ochoa

**Cargo:** Jefe de Talento Humano

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Existen políticas al momento de contratar a un empleado?	x		10	10	
2	¿Se realiza la inducción del personal nuevo?		x	5	2	La inducción no era la adecuada
3	¿Se revisa las hojas de vida de acuerdo al perfil necesario?	x		7	7	
4	¿Se indica las funciones, responsabilidades y actividades que debe realizar cada empleado?		x	7	2	Solo realizaban una explicación básica de sus funciones
5	¿Se lleva un control de atrasos y faltas del personal?	x		8	8	
6	¿Se realiza los respectivos descuentos en el rol de pagos mensualmente?	x		5	5	
7	¿Existen fallas al momento de elaborar la planilla de nómina?	x		12	8	La base de datos del personal no estaba corroborada con lo documentación física
8	¿Existen periodos de prueba al momento de ingresar el personal?	x		4	4	


**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:** 06/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 06/01/2014



	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AREA DE AREA DE TALENTO HUMANO</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.I. 2</b> <b>2/2</b>
---	--	-----------------------------

**Nombre del Personal Entrevistado:** Nazlhy Ochoa

**Cargo:** Jefe de Talento Humano


N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
9	¿Se entregan los roles de pagos a todo el personal?		x	8	4	Solo al personal que se acerque a retirar en las oficinas
10	¿Se realiza capacitación permanente?		x	8	5	Se realizan capacitaciones pero existe un cronograma
11	¿Se realiza evaluaciones del desempeño del personal?		x	10	5	Las evaluaciones son esporádicas
12	¿Se analiza el requerimiento de personal previo a las contrataciones?		x	6	0	
13	¿Son legalizados los contratos de trabajo dentro del plazo establecido?		x	10	5	Los contratos son legalizados con el pago de multas
<b>TOTAL</b>				100	65	

**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:** 06/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 06/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AREA DETALENTO HUMANO</b> <b>Medición de Riesgos</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>M.R. 2</b>  <b>1/2</b>
---	---	---------------------------------

**Riesgo Inherente:**

De acuerdo a la evaluación realizada a esta área, se considerada un riesgo de 20% debido a que los procesos internos para la contratación de personal no están en cumplimiento total y no poseen cronograma de capacitaciones.

**Riesgo de Control:**

El riesgo de control obtenido después de la aplicación del cuestionario de control interno es:

<b>RIESGO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
1 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>CONFIANZA</b>		


Se determina que existe un riesgo y nivel de confianza moderado en el área de Recursos Humanos.


**Elaborado por:** S.A.


**Fecha:** 06/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 06/01/2014

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>AREA DE TALENTO HUMANO</b>  <b>Medición de Riesgos</b>  <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>M.R. 2</b>  <b>2/2</b></p>
<p><b>Riesgo de Detección</b></p> <p>Para el riesgo de detección se ha tomado en cuenta un riesgo de detección del 5% debido a que el nivel de riesgo inherente obtenido es un Riesgo Bajo Alto y por la experiencia que tiene el equipo de auditoría consiguiendo así información veraz y eficiente.</p> <p><b>Riesgo de Auditoría</b></p> <p>Obtenemos el riesgo de auditoria:</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> S.A.</p> <p><b>Revisado por:</b> V.R.</p>		<p><b>Fecha:</b> 06/01/2014</p> <p><b>Fecha:</b> 06/01/2014</p>

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AREA DE IT-SISTEMAS</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>				<b>C.I. 3</b> <b>1/2</b>	
<b>Nombre del Personal Entrevistado:</b> Gustavo Paucar <b>Cargo:</b> Jefe de Tecnología						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Existen políticas de seguridad para el acceso a redes internas?	x		10	10	
2	¿Se crea usuarios personales para el acceso a sistemas internos?		x	12	6	En la parte operativa no posee cada persona un usuario para acceder al sistema de paletizaje
3	¿Se verifican los enlaces de comunicación, correo electrónico e internet	x		8	8	
4	¿Se mantienen almacenados los respaldos por un tiempo mayor a 6 meses?		x	10	4	Se mantiene respaldos de los sistemas pero no de las grabaciones de cámaras, debido a la magnitud de los archivos.
5	¿Se realiza una adecuada administración de las bases de datos?	x		8	8	
6	¿Se realiza mantenimientos preventivos a los equipos de cómputo?		x	9	5	Solo cuando lo solicita el usuario por alguna falla
7	¿Se realizan mantenimientos al CCTV y Central Telefónica?	x		10	7	Los mantenimientos de CCTV no están establecidos
<b>Elaborado por:</b> S.A.				<b>Fecha:</b> 07/01/2014		
<b>Revisado por:</b> V.R.				<b>Fecha:</b> 07/01/2014		

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AREA DE IT-SISTEMAS</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.I. 3</b> <b>2/2</b>
---	---	-----------------------------

**Nombre del Personal Entrevistado:** Gustavo Paucar

**Cargo:** Jefe de Tecnología

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
8	¿Secoordina las compras de equipos y materiales para sistemas?	x		10	10	
9	¿Se solicita proformas a varios proveedores para la adquisición de equipos?		x	12	6	No siempre se solicita varias proformas
10.	¿Se realiza capacitaciones al personal del uso de las tecnologías de información, equipos y sistemas?	x		11	8	Las capacitaciones no son realizadas solo cuando lo solicite el usuario
<b>TOTAL</b>				100	72	

**Elaborado por:**S.A.

**Fecha:** 07/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 07/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**AREA DE IT-SISTEMAS**  
**Medición de Riesgos**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**M.R. 3**

**1/2**

**Riesgo Inherente:**

De acuerdo a la evaluación realizada a esta área, se considerada un riesgo de 20% ya que no existen mantenimientos preventivos a los equipos y tampoco poseen usuarios personales para ingreso al sistema.

**Riesgo de Control:**

El riesgo de control obtenido después de la aplicación del cuestionario de control interno es:

<b>RIESGO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
1 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>CONFIANZA</b>		


Se determina que existe un riesgo y nivel de confianza moderado en el área de IT-Sistemas.


**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:**  
07/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
07/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AREA DE IT-SISTEMAS</b> <b>Medición de Riesgos</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de</b> <b>2013</b>	<b>M.R. 3</b>  <b>2/2</b>
<p><b>Riesgo de Detección</b></p> <p>Para el riesgo de detección se ha tomado en cuenta un riesgo de detección del 5% debido a que el nivel de riesgo inherente obtenido es un Riesgo Bajo Alto y por la experiencia que tiene el equipo de auditoría consiguiendo así información veraz y eficiente.</p> <p><b>Riesgo de Auditoría</b></p> <p>Obtenemos el riesgo de auditoria:</p>		
<b>Elaborado por:</b>	S.A.	<b>Fecha:</b> 06/01/2014
<b>Revisado por:</b>	V.R.	<b>Fecha:</b> 06/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AREA DE MANTENIMIENTO</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.I. 4</b> <b>1/2</b>
---	---	-----------------------------

**Nombre del Personal Entrevistado:** Neptali Intriago

**Cargo:** Jefe de Mantenimiento

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Existe contratos para los mantenimientos de equipos?	x		10	10	
2	¿Se elabora un cronograma de mantenimientos?		x	8	6	Se realizan los mantenimientos en los tiempos establecidos pero no existe un cronograma documentado
3	¿Se realiza supervisión de los mantenimientos?	x		10	10	
4	¿Se realizan controles constantes del funcionamiento de los equipos?	x		12	12	Los controles son realizados diariamente para verificar el funcionamiento óptimo.
5	¿El mantenimiento de las instalaciones se realiza con medidas de seguridad?	x		8	8	
6	¿Existe un área para el almacenamiento de materiales y productos de limpieza?	x		8	8	
7	¿El personal de mantenimiento está capacitado para el uso de productos químicos de limpieza?	x		10	7	No tienen conocimiento de riesgos del mal uso de esos productos.


**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:** 07/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 07/01/2014



		<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AREA DE MANTENIMIENTO</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>				<b>C.I. 4</b> <b>2/2</b>
<p><b>Nombre del Personal Entrevistado:</b> Neptali Intriago</p> <p><b>Cargo:</b> Jefe de Mantenimiento</p>						
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
8	¿Están cubiertas todas las áreas para realizar limpieza?	x		10	8	
9	¿Existe programas de fumigación y eliminación de bacterias?	x		10	6	Se realizan los mantenimientos en los tiempos establecidos pero no existe un cronograma documentado
10	¿Existe control del estado de los equipos de protección persona?	x		14	14	Siempre se supervisa que se encuentren en buenas condiciones el equipo de protección personal.
<b>TOTAL</b>				100	89	
<b>Elaborado por:</b> S.A.				<b>Fecha:</b> 07/01/2014		
<b>Revisado por:</b> V.R.				<b>Fecha:</b> 07/01/2014		



**NOVACARGO S.A.**  
**AREA DE MANTENIMIENTO**  
**Medición de Riesgos**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**M.R. 4**

**1/2**

**Riesgo Inherente:**

De acuerdo a la evaluación realizada a esta área, se considerada un riesgo de 15% ya que no existe un cronograma documentado de los mantenimientos a equipos ya que puede alterar las operaciones de la empresa.

**Riesgo de Control:**

El riesgo de control obtenido después de la aplicación del cuestionario de control interno es:

<b>RIESGO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
1 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>CONFIANZA</b>		


Se determina que existe un riesgo bajo y un nivel de confianza alto en el área de Mantenimiento.


**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:**  
07/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
07/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AREA DE MANTENIMIENTO</b> <b>Medición de Riesgos</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>M.R. 4</b>  <b>2/2</b>
<p><b>Riesgo de Detección</b></p> <p>Para el riesgo de detección se ha tomado en cuenta un riesgo de detección del 5% debido a que el nivel de riesgo inherente obtenido es un Riesgo Bajo y por la experiencia que tiene el equipo de auditoría consiguiendo así información veraz y eficiente.</p> <p><b>Riesgo de Auditoría</b></p> <p>Obtenemos el riesgo de auditoria:</p>		
<b>Elaborado por:</b>	S.A.	<b>Fecha:</b> 07/01/2014
<b>Revisado por:</b>	V.R.	<b>Fecha:</b> 07/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>DEPARTAMENTO DE OPERACIONES</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.I. 5</b> <b>1/2</b>
---	---	-----------------------------

**Nombre del Personal Entrevistado:** Juan Velasco

**Cargo:** Gerente de operaciones


N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
1	¿El personal que dispone para cada horario de trabajo es el adecuado?	x		12	10	Se distribuye al personal en cada turno de trabajo pero cuando faltan alteran las operación a pesar de tener reemplazos.
2	¿Las capacitaciones al personal en lo referente a la recepción de carga se realizan periódicamente?	x		10	10	Siempre existe capacitaciones de manejo y recepción de carga ya sean internas o externas por los clientes.
3	¿Se solicita al departamento de RR.HH. el personal necesario e idóneo para cubrir vacantes?	x		8	4	Se realizan los requerimientos de personal necesario pero no se tiene el proceso adecuado.
4	¿El proceso de recepción de carga esta supervisado hasta su terminación?	x		10	4	Nos se tiene una supervisión adecuada del proceso sino hasta el término de este al momento del cuadro de kilos.
5	¿Se socializan los procedimientos y funciones de cada puesto de trabajo?	x		9	3	No son socializados a cabalidad los procesos y funciones de los puestos de trabajo
6	¿Existe estricto control y cumplimiento de normas de seguridad internas y de SSO?	x		10	10	

**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:** 08/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 08/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>DEPARTAMENTO DE OPERACIONES</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.I. 5</b> <b>2/2</b>
---	---	-----------------------------

**Nombre del Personal Entrevistado:** Juan Velasco

**Cargo:** Gerente de operaciones

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
7	¿El acceso del personal a al área de la bodega es restringido (solo personal autorizado)?	x		12	12	En caso de ser personas ajenas a la empresa se solicita autorización para su ingreso.
8	¿Se mantiene la bodega en orden para evitar accidentes?	x		9	9	
9	¿La entrega de información a las aerolíneas se lo realiza en tiempos adecuados?	x		10	4	Existen retrasos en ocasiones cuando no cuadran los pesos totales por cuanto no se puede realizar el cierre de vuelo.
10	¿Existen evaluaciones periódicas del desarrollo de las operaciones en un determinado tiempo?		x	10	0	
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	<b>65</b>	

**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:** 08/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 08/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**  
**Medición de Riesgos**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**M.R. 5**

**1/2**

**Riesgo Inherente:**

De acuerdo a la evaluación realizada a esta área, se considerada un riesgo de 25% ya que no controles adecuados en el desarrollo de procesos lo cual genera tardío en la entrega de reportes a las aerolíneas.

**Riesgo de Control:**

El riesgo de control obtenido después de la aplicación del cuestionario de control interno es:

<b>RIESGO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
1 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>CONFIANZA</b>		


Se determina que existe un riesgo y nivel de confianza moderado en el departamento de operaciones.

**Elaborado por:** S.A.


**Fecha:** 08/01/2014

**Revisado por:** V.R.


**Fecha:** 08/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>DEPARTAMENTO DE OPERACIONES</b> <b>Medición de Riesgos</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>M.R. 4</b>  <b>2/2</b>
<p><b>Riesgo de Detección</b></p> <p>Para el riesgo de detección se ha tomado en cuenta un riesgo de detección del 10% debido a que el nivel de riesgo inherente obtenido es un Riesgo Moderado y por la experiencia que tiene el equipo de auditoría consiguiendo así información veraz y eficiente.</p> <p><b>Riesgo de Auditoría</b></p> <p>Obtenemos el riesgo de auditoria:</p>		
<b>Elaborado por:</b>	S.A.	<b>Fecha:</b> 08/01/2014
<b>Revisado por:</b>	V.R.	<b>Fecha:</b> 08/01/2014

## 5.2 FASE II EJECUCIÓN

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Plan General de Auditoría</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>P.A.</b>  <b>1/9</b>
<p><b><u>Antecedentes:</u></b></p> <p>Novacargo S.A. es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de paletización de carga. Fue fundada el 04 de Julio de 2005 según Resolución N° SC.II.DJC.Q.05.002446 de 22 de Junio del 2005 y su inscripción en el registro mercantil de la ciudad de Quito con N° 1572, tomo 136 de 04 de Julio del 2005.</p> <p>En sus inicios Novacargo estaba ubicada en el antiguo Aeropuerto Mariscal Sucre en Av. de la Prensa S/N y Gonzalo Gallo y desde el 20 de Febrero de 2013 en la Parroquia de Tababela en la nueva Terminal Aérea.</p> <p><b><u>Motivo del Examen:</u></b></p> <p>La Auditoría de Gestión a realizarse a la empresa Novacargo S.A. dedicada a la prestación de servicios auxiliares de paletización y consolidación de carga, para medir la eficiencia, efectividad y economía de los procesos de sus departamentos, comprendida en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	S.A.	<b>Fecha:</b> 10/01/2014
<b>Revisado por:</b>	V.R.	<b>Fecha:</b> 10/01/2014



	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Plan General de Auditoría</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>P.A.</b>  <b>2/9</b>
<p><b><u>Objetivos del Examen</u></b></p> <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Identificar en los departamentos los problemas y deficiencias en la ejecución de sus funciones, los cuales generan disminución de beneficios económicos y humanos, con la finalidad de incrementar la productividad y el desempeño de los trabajadores de la empresa, para lo cual se analiza si las actividades bajo examen están operando con eficiencia, efectividad y economía.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si las funciones de los departamentos se cumplieron con eficiencia, eficacia y economía.</li> <li>• Determinar el nivel de cumplimiento de las actividades y funciones establecidas a los empleados de la empresa.</li> <li>• Verificar que los trabajadores posean todos los suministros y herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y normas legales de control para los procesos internos de la empresa.</li> <li>• Determinar si los controles internos que poseen son los adecuados para el cumplimiento de sus objetivos empresariales.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	S.A.	<b>Fecha:</b> 10/01/2014
<b>Revisado por:</b>	V.R.	<b>Fecha:</b> 10/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**Plan General de Auditoría**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**P.A.**  
**3/9**

**Alcance del Examen**

La Auditoría de Gestión a realizarse a la empresa Novacargo S.A. dedicada a la prestación de servicios auxiliares de paletización y consolidación de carga, para medir la eficiencia, efectividad y economía de los procesos de sus departamentos, comprendida en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013; las labores de auditoria empezarán el 06 de enero al 07 de febrero del 2014, con una duración de 100 horas para el desarrollo del trabajo en las áreas objeto del examen.

**Base Legal**

**ORGANISMOS DE CONTROL**

- Servicio de Rentas Internas.
- Superintendencia de Compañías.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Cuerpo de Bomberos
- Ministerio del Ambiente
- Secretaria Nacional de Aduana del Ecuador
- Dirección General de Aviación Civil
- Instituto Ecuatoriano de Normalización
- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro-Agrocalidad

**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:**  
10/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
10/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**Plan General de Auditoría**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**P.A.**  
**4/9**

**Leves, Códigos y Normativas**

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- Código de trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- Normativa interna de Novacargo

**Objetivos de la Empresa**

Los objetivos que persigue la empresa NOVACARGO S.A. son los siguientes:

- Proveer el servicio de procesamiento de carga a las aerolíneas bajo el cumplimiento de la cadena de frío con estándares de calidad, para productos perecibles y carga seca.
- Velar por la integridad de la ejecución de sus operaciones para impedir que se realice cualquier tipo de acto ilícito.
- Proteger la integridad física de los trabajadores así como el normal desenvolvimiento de sus actividades sea dentro o fuera del establecimiento de trabajo
- Mantener un mejoramiento continuo en todas las actividades de la empresa, de protección ambiental, equipos, condiciones de trabajo y en seguridad laboral.

**Elaborado por:** S.A.

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
10/01/2014

**Fecha:**  
10/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**Plan General de Auditoría**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**P.A.**

**5/9**

- Capacitar a los trabajadores y proveer los recursos necesarios para dar cumplimiento a las disposiciones de organismos de control y entes reguladores.
- Consolidar el liderazgo en la prestación de servicios de paletización proporcionando un servicio de alta calidad y satisfaciendo las exigencias de los clientes.

**Distribución del trabajo y tiempos estimados**

La Auditoria de Gestión al a los departamentos de la empresa Novacargo S.A. se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
<b>JEFE DE AUDITORIA</b>	Vanesa Romero	V.R.
<b>AUDITOR SENIOR</b>	Stefany Alvarado	S.A.
<b>AUDITOR JUNIOR</b>	Daniela Paredes	D.P.

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los procesos de los departamentos de Novacargo S.A. se ha estimado en 100 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

**Elaborado por:** S.A.

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
10/01/2014

**Fecha:**  
10/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**Plan General de Auditoría**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**P.A.**  
**6/9**

FASES DE AUDITORIA	HORAS	RESPONSABLES
Planificación	14	V.R.
Evaluación de Control Interno	16	Equipo de Auditoria
Medición del Riesgo	15	Equipo de Auditoria
Programa	10	Equipo de Auditoria
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo	40	Equipo de Auditoria
Comunicación de Resultados	3	V.R.
Seguimiento de Recomendaciones	2	V.R.
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

**Requerimientos de personal técnico**

Analizadas las características de la empresa Novacargo S.A., se puede determinar que no existe la necesidad de contratar personal técnico especializado para la realización de la Auditoría de Gestión.

**Equipos y materiales**

Para el desarrollo del examen se utilizaran los siguientes materiales y equipos que faciliten su ejecución:

**Elaborado por:** S.A.

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
10/01/2014

**Fecha:**  
10/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**Plan General de Auditoría**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**P.A.**  
**7/9**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipos de Computo	3
Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo indispensable
Copiadora	1

**Recursos humanos y financieros**


El requerimiento de recursos humanos es de tres auditores mencionados en la distribución de tiempo y trabajo, y en cuanto a los recursos financieros por honorarios del auditor, se estima la cantidad de \$ USD 3.000,00 (Tres mil dólares 00/100), los honorarios antes indicados no incluyen el IVA, ni los gastos de movilización, alimentación y de estadía incurridos para el desarrollo del trabajo, los mismos que se facturaran por separado. Los honorarios serán pagaderos de la siguiente manera: el 30% a la firma del contrato, 30% al final de nuestra segunda visita; y, el 40% a la entrega del dictamen profesional.

**Elaborado**            S.A.  
**por:**

**Fecha:**  
10/01/2014

**Revisado por:**    V.R.

**Fecha:**  
10/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Plan General de Auditoría</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>P.A.</b>  <b>8/9</b>
<p><b>Evaluación del Sistema de Control Interno</b></p> <p>De acuerdo a la visita preliminar, la entrevista con el gerente administrativo-financiero y el cuestionario de control interno podemos mencionar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio a la nueva terminal aérea ha traído consigo cambios en los procesos y logística que se deben ir mejorando para alcanzar altos niveles de eficiencia, eficacia y economía.</li> <li>• La empresa no cuenta con un plan estratégico, la misión y visión que tienen en la actualidad se encuentra bien definida y no se socializa con el personal de la empresa.</li> <li>• Novacargo posee un manual de procesos pero solo está orientado a los puestos de trabajo del área de operaciones y no es considerado el departamento administrativo.</li> </ul> <p>Los resultados obtenidos por área son los siguientes:</p> <p><b>Contabilidad:</b> El nivel de confianza del sistema de control interno es de 76% que representa un nivel de confianza Alto.</p> <p><b>Recursos Humanos:</b> El nivel de confianza del sistema de control interno es de 65% que representa un nivel de confianza moderado.</p>		
<b>Elaborado por:</b> S.A.		<b>Fecha:</b> 10/01/2014
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 10/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**Plan General de Auditoría**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de**  
**2013**

**P.A.**

**9/9**

**IT-Sistemas:** El nivel de confianza del sistema de control interno es de 63% que representa un nivel de confianza moderado.

**Mantenimiento:** El nivel de confianza del sistema de control interno es de 89% que representa un nivel de confianza alto.

**Operaciones:** El nivel de confianza del sistema de control interno es de 65% que representa un nivel de confianza moderado.

**Riesgo de Auditoria:**

Área	Riesgo			
	Inherente	Control	Detección	Auditoría
Contabilidad	15%	24%	5%	0.180%
Recursos Humanos	20%	35%	5%	0.350%
Mantenimiento	20%	38%	5%	0.380%
IT-Sistemas	15%	11%	5%	0.083%
Operaciones	25%	35%	10%	0.875%

**Elaborado por:** S.A.

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
10/01/2014

**Fecha:**  
10/01/2014





**NOVACARGO S.A.**  
**Contabilidad**  
**Programa de Auditoria**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**A.**  
**1/2**

**OBJETIVOS:**

- Evaluar que los procesos del área se lleven de forma transparente y cumpla con los objetivos de la empresa
- Verificar que se cumpla con las autorizaciones previas para el desembolso de efectivo
- Verificar que se cumpla con la normativa legal vigente en el aspecto tributario y contable

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Solicitar los comprobantes de egresos de un mes con sus respaldos y verificar que las facturas y comprobantes de retención estén emitidos correctamente.	4	4	-	<b>A. 1.1</b>	S.A.	
2	Solicitar la conciliación bancaria del año 2013 y verificar con el saldo del libro bancos al 31 de diciembre.	2	2	-	<b>A. 1.2</b>	S.A.	
3	Obtenga de forma aleatoria una muestra de 30 facturas de ventas; con esta información proceda a verificar los pagos y que estas se encuentren debidamente registradas en el sistema contable. Observe el proceso de facturación y determine posibles mejoras que pueden presentarse. Aplique indicadores de gestión.	2	2	-	<b>A. 1.3</b>	S.A.	

**Elaborado por:** S.A.**Fecha:** 13/01/2014**Revisado por:** V.R.**Fecha:** 13/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**Contabilidad**  
**Programa de Auditoria**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**A.**  
**2/2**

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
4	Obtenga el detalle de un mes al azar de la emisión de todas las facturas por ingreso y proceda a confirmar que dicha información se haya plasmado en el formulario del SRI – 104. Aplique indicadores de gestión.	2	2	-	<b>A. 1.4</b>	D.P.	
5	Solicite el detalle de todos los proveedores que tiene la empresa y proceder a verificar si los mismos se encuentran calificados bajo las normas que estipula BASC. Aplique indicadores de gestión.	2	2		<b>A. 1.5</b>	D.P	
6	Elaborar las hojas de hallazgos	3	3	-	<b>H.A.1</b> <b>H.A.2</b> <b>H.A.3</b>	D.P.	
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>-</b>			

**Elaborado por: S.A.**

**Revisado por: V.R.**

**Fecha:** 13/01/2014

**Fecha:** 13/01/2014




**NOVACARGO S.A.**  
**Talento Humano**  
**Programa de Auditoria**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**B.** $\frac{1}{2}$ **OBJETIVOS:**

- Evaluar que el procesos se lleven de forma transparente y cumpla con los objetivos
- Verificar la existencia de una correcta segregación de funciones
- Verificar que los descuentos que se realizan al personal se encuentren sustentados

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Solicitar 20 carpetas del personal aleatoriamente y verificar que se encuentren con toda la documentación requerida.	4	4	-	<b>B. 1.1</b>	S.A.	
2	Solicitar el reporte de descuentos y faltas mensuales que se ha registrado por parte del personal operativo y verifique que en los roles de pagos se vean reflejados dichos descuentos. Aplique indicadores de gestión.	4	4	-	<b>B. 1.2</b>	S.A.	
3	Solicite un rol de pagos de un mes al azar y proceda a verificar los cálculos y provisiones que correspondan a los valores señalados en los contratos y retenciones de ley al IESS; determinando su conformidad. Investigue posibles inconformidades por parte del personal de la entidad de los haberes. Aplique indicadores de gestión.	3	3	-	<b>B. 1.3</b>	D.P.	


**Elaborado por:** S.A.**Fecha:** 13/01/2014**Revisado por:** V.R.**Fecha:** 13/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Talento Humano</b> <b>Programa de Auditoria</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>B.</b>  <b>2/2</b>
---	--	-----------------------------

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
4	Solicitar las actas de entrega de uniformes, equipos de protección personal y materiales de trabajo; y verificar al azar que el personal posea todo lo indicado en el acta.	3	3	-	<b>B. 1.4</b>	S.A.	
5	Elabore las hojas de hallazgos.	5	5		<b>H.B.1</b> <b>H.B.2</b>	S.A.	
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>19</b>				

**Elaborado por:** S.A.  
**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 13/01/2014  
**Fecha:** 13/01/2014


	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>IT-SISTEMAS</b> <b>Programa de Auditoria</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.</b>  <b>1/1</b>
---	---	-----------------------------

**OBJETIVOS:**

- Evaluar la seguridad de los sistemas y comunicaciones de la empresa
- Verificar que se realicen los mantenimientos preventivos a las redes, equipos y comunicaciones
- Verificar que el uso de la tecnología es para el cumplimiento de los objetivos empresariales

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Solicitar los reportes de supervisión de acceso a la red interna y verificar que los usuarios lo utilicen para actividades propias de la empresa.	2	2	-	<b>C. 1.1</b>	D.P.	
2	Solicitar los registros de mantenimientos a equipos, redes y comunicaciones, verificar que se los realice de manera preventiva.	2	2	-	<b>C. 1.2</b>	D.P.	
3	Elaborar las hojas de hallazgos	3	2	-	<b>H.C.1</b>	D.P.	
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>7</b>				

**Elaborado por:** D.P.**Fecha:** 14/01/2014**Revisado por:** V.R.**Fecha:** 14/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>MANTENIMIENTO</b> <b>Programa de Auditoria</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>D.</b>  <b>1/1</b>
---	---	-----------------------------

**OBJETIVOS:**

- Verificar que se realice la planificación de mantenimientos
- Observar que los trabajos de limpieza se realicen con los productos y materiales necesarios
- Inspeccionar que las instalaciones de la empresa se encuentren en buenas condiciones

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Solicitar la planificación de mantenimiento de equipos y verificar que se hayan realizado en las fechas establecidas.	2	2	-	<b>D. 1.1</b>	D.P.	
2	Realizar una inspección de las instalaciones de la empresa y constatar la condición de las diferentes áreas	2	2	-	<b>D. 1.2</b>	D.P.	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>4</b>				

**Elaborado por:** D.P.**Fecha:** 14/01/2014**Revisado por:** V.R.**Fecha:** 14/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**OPERACIONES**  
**Programa de Auditoria**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**E.**  
**1/2**

**OBJETIVOS:**

- Verificar que exista supervisión constante e el desarrollo de la operación
- Revisar que la información sea entregada oportunamente a las aerolíneas
- Evaluar el proceso de recepción de carga
- Observar que al inicio de la operación el personal revisa las indicaciones e información necesaria.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Solicitar reportes de entrega de turno por parte de los supervisores, de un mes aleatorio.	1	1	-	<b>E. 1.1</b>	S.A.-V.R.	
2	Observar el proceso de recepción de carga y determinar posibles mejoras.	1	1		<b>E. 1.2</b>	S.A.-V.R.	

**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:** 15/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 15/01/2014



**NOVACARGO S.A.**  
**OPERACIONES**  
**Programa de Auditoria**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**E.**  
**2/2**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
3	Verificar la organización de los pallets y mallas de cada aerolínea.	2	2	-	<b>E. 1.3</b>	V.R.	
4	Solicitar los respaldos de las capacitaciones realizadas al personal en lo referente a la seguridad de la carga y manejo.	2	2	-	<b>E. 1.4</b>	S.A.-V.R.	
5	Elaborar las hojas de hallazgos	2	2	-	<b>H.E. 1</b>	S.A.-V.R.	
TOTAL		<b>10</b>	<b>10</b>	-		.	

**Elaborado por:** D.P.


**Fecha:** 15/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 15/01/2014



	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>CONTABILIDAD</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>A.1</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  EMISIÓN Y ENTREGA DE COMPROBANTES DE RETENCIÓN		<b>HALLAZG</b>  <b>O</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Solicitar los comprobantes de egresos de un mes con sus respaldos y verificar que las facturas y comprobantes de retención estén emitidos correctamente.		<b>H.A.1</b>
<b>APLICACIÓN:</b> Se solicitó a la asistente contable una carpeta de comprobantes de egresos y se procedió a verificar que se encuentren con sus respaldos, facturas y comprobantes de retención hayan sido bien emitidos. <b>A.1.1</b>		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100 = \% \text{ de Documentos emitidos correctamente}$  <p style="text-align: center;">—</p> El 92.59% de los documentos de respaldo de los egresos fueron emitidos correctamente.		
<b>Elaborado por:</b> S.A <b>Fecha:</b> 15/01/2014 <b>Revisado por:</b> V.R. <b>Fecha:</b> 15/01/2014		

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Contabilidad</b> <b>Verificación de Egresos, facturas y retenciones</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>A.1.1</b>  <b>1/2</b>
---	--	--------------------------------


FECHA	REFERENCIA	BENEFICIARIO	FC	RET.
03/06/13	6593	Luz Marina Aguirre	✓	✓
03/06/13	6594	Chalparizan Carlos	✓	✓
03/06/13	6595	Goddar	✓	✓
03/06/13	6596	Chontasi Diego	✓	✓
03/06/13	6597	Salcedo Marco	✓	✓
04/06/13	6598	Alobuela Andres	✓	✓
05/06/13	6599	Quiport	✓	✓
07/06/13	6600	QBE Seguros Colonial 3 cuota	✓	✓
07/06/13	6601	Ecocifras Corporacion S.A	✓	✓
07/06/13	6602	Electrocomrep	✓	✓
13/06/13	6603	Basc Capitulo Pichincha	✓	✓
13/06/13	6604	Jorge Carrera	Sin respaldos	
13/06/13	6605	Santander Fausto		
13/06/13	6606	Figueroa Adrian	✓	✓
13/06/13	6607	Accesorios Solutions	✓	✓
13/06/13	6608	Anulado	✓	✓
14/06/13	6609	Alban Susana	✓	✓
14/06/13	6610	IESS	✓	✓
17/06/13	6611	Registro Mercantil	✓	✓
17/06/13	6612	Visa Interdin	Sin respaldos	
24/06/13	6613	Rodolfo Ruiz	✓	✓
25/06/13	6614	Servipallet	✓	✓
25/06/13	6615	Servipallet	✓	✓
26/06/13	6616	Servipallet	✓	✓
26/06/13	6617	Carlos Egas	✓	✓
26/06/13	6618	Jorge Carrera	✓	✓
26/06/13	6619	Malo Jose	✓	✓


Elaborado por: S.A.


Fecha: 15/01/2014


Revisado por: V.R.


Fecha: 15/01/2014

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>Contabilidad</b>  <b>Verificación de Egresos, facturas y retenciones</b>  <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>A.1.1</b>  <b>1/2</b></p>
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicitó a la asistente contable los egresos del mes de junio</li> <li>• Se verifico que todos los egresos mantengan sus respaldos y las facturas, comprobantes de retención hayan sido bien emitidos.</li> <li>• Se verifico que los egresos tengan respaldos originales.</li> <li>• Se encontró algunos egresos sin firmas de autorización y respaldos. <b>H.A.1</b></li> </ul> <p><b>Marcas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificada la documentación</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> S.A.</p>	<p><b>Fecha:</b> 15/01/2014</p>	
<p><b>Revisado por:</b> V.R.</p>	<p><b>Fecha:</b> 15/01/2014</p>	

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>Contabilidad</b>  <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>  <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>H.A.1</b></p>
<p><b>PROCESO:</b></p> <p>EMISIÓN Y ENTREGA DE COMPROBANTES DE RETENCIÓN</p>	<p style="text-align: center;"><b>REF P/T</b></p>	
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Solicitar los comprobantes de egresos de un mes con sus respaldos y verificar que las facturas y comprobantes de retención estén emitidos correctamente.</p> <p>a) <b>CONDICIÓN:</b> Los comprobantes de egreso no tenían los respaldos correspondientes y algunos no contaban con la firma de autorización.</p> <p>b) <b>CRITERIO:</b> Como medida de seguridad se deberían adjuntar los respaldos respectivos para la firma de autorización y posteriormente para la emisión de cheque.</p> <p>c) <b>CAUSA:</b> Se determinó que hasta la presente fecha no ha existido ninguna situación de importancia que implique riesgo de pérdida a la empresa, por cuanto no siempre se firma la autorización ya que con la verificación de los respaldos es suficiente.</p>	<p style="text-align: center;"><b>A.1.1</b></p>	
<p><b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Fecha:</b> 15/01/2014</p> <p><b>Revisado por:</b> V.R. <b>Fecha:</b> 15/01/2014</p>		

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Contabilidad</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>H.A.1</b>
<b>PROCESO:</b>  EMISIÓN Y ENTREGA DE COMPROBANTES DE RETENCIÓN		<b>REF P/T</b>
<b>d) EFECTO:</b> La falta de respaldos en los egresos puede ocasionar que exista el riesgo de desvío de fondos de la empresa.		<b>A.1.1</b>
<b>CONCLUSIÓN:</b>  La persona responsable de la emisión de egresos debe verificar que todos mantengan sus respaldos y que sean correctamente emitidos.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> Asistente Contable  Previo a la emisión del comprobante de egreso verificar que se encuentren los respaldos y su emisión sea correcta.		
<b>Elaborado por: S.A.Fecha:15/01/2014</b>		
<b>Revisado por:V.R.</b>		<b>Fecha:15/01/2014</b>

	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>CONTABILIDAD</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>A.2</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  ELABORACIÓN DE LA CONCILIACIÓN BANCARIA	<b>HALLAZGO</b>	
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Solicitar las conciliaciones bancarias del año 2013 y verificar con el saldo del libro bancos al 31 de diciembre.	<b>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar</b>	
<b>APLICACIÓN:</b> Se solicitó la asistente contable las conciliaciones bancarias de año 2013 y el saldo del libro bancos para su verificación. <b>A.1.2</b>		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100 = \% \text{ Conciliaciones Bancarias correctas}$  <p style="text-align: center;">—</p> El 100% de las conciliaciones bancarias realizadas en el año 2013 fueron realizadas correctamente.		
<b>Elaborado por:</b> S.A <b>Revisado por:</b> V.R.	<b>Fecha:</b> 15/01/2014 <b>Fecha:</b> 15/01/2014	

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Contabilidad</b> <b>Verificación y Comprobación de saldos</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de</b> <b>2013</b>	<b>A.1.2</b>  <b>1/1</b>
---	--	--------------------------------

Mes	Conciliado	Comprobación de Saldos	Firmas de Responsabilidad
Enero	✓	✓ ✓	✓
Febrero	✓	✓ ✓	✓
Marzo	✓	✓ ✓	✓
Abril	✓	✓ ✓	✓
Mayo	✓	✓ ✓	✓
Junio	✓	✓ ✓	✓
Julio	✓	✓ ✓	✓
Agosto	✓	✓ ✓	✓
Septiembre	✓	✓ ✓	✓
Octubre	✓	✓ ✓	✓
Noviembre	✓	✓ ✓	✓
Diciembre	✓	✓ ✓	✓

**Procedimientos:**

- Se solicitó las conciliaciones bancarias del año 2013
- Se procedió a verificar que se encuentren conciliados todos los meses
- Se comprobó que los saldos sean los correctos y verídicos

**Marcas:**


- ✓ Verificado
- ✓ ✓ Cruzado con esto de cuenta en línea

**Elaborado por:** S.A.

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
15/01/2014

**Fecha:**  
15/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>CONTABILIDAD</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>A.3</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  FACTURACIÓN	<b>HALLAZG</b>  <b>O</b>	
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Obtenga de forma aleatoria una muestra de 30 facturas de ventas; con esta información proceda a verificar los pagos y que estas se encuentren debidamente registradas en el sistema contable. Observe el proceso de facturación y determine posibles mejoras que pueden presentarse. Aplique indicadores de gestión.	<b>H.A.2</b>	
<b>APLICACIÓN:</b> Se solicitó la asistente contable las facturas de ventas y mayores respectivos para verificar el correcto registro de las mismas. <b>A.1.3</b>		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100 = \% \text{ Facturas contabilizadas en el sistema contable}$    De la muestra tomada para la verificación del registro de facturas nos dio como resultado que el 83.33% son ingresadas en el sistema contable y tiene sus respectivos respaldos.		
<b>Elaborado por:</b> D.P.  <b>Revisado por:</b> V.R.	<b>Fecha:</b> 15/01/2014  <b>Fecha:</b> 15/01/2014	





**NOVACARGO S.A.**  
**Contabilidad**  
**Verificación de registro y pago de**  
**Facturas de Ventas**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de**  
**2013**

A.1.3

1/2


N° Factura	Registrada	Pagos	Respaldos	Observación
3823	✓	✓	✓	
3832	✓	✓	✓	
3841	✓	✓	✓	
3857	✓	✓	✓	
3799	✓	✓	✓	
3861	✓	✓	✓	
3872	✓	✓	✓	
3855	✓	✓	✓	
3875	✓	✓	✓	
3858	✓			×
3869	✓	✓	✓	
3827	✓	✓	✓	
3840	✓	✓	✓	
3901	✓	✓	✓	
3867	✓	✓	✓	
3873				×
3828	✓	✓	✓	
3837	✓	✓	✓	
3846	✓	✓	✓	
3860	✓	✓	✓	
3804	✓	✓	✓	
3866	✓			×
3877		✓	✓	×
3820	✓	✓	✓	
3880	✓	✓	✓	
3863	✓	✓	✓	
3874	✓	✓	✓	
3832			✓	×
3845	✓	✓	✓	
3906	✓	✓	✓	


Elaborado  
por: S.A.


Fecha: 15/01/2014


Revisado por: V.R.


Fecha: 15/01/2014


	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Contabilidad</b> <b>Verificación de registro y pago de Facturas de Ventas</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>A.1.3</b>  <b>1/2</b>
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicitó a la asistente contable las facturas de ventas y mayores de la cuenta</li> <li>• Se verifico que todas las facturas se encuentren registradas en el sistema</li> <li>• Se verifico que las facturas tengan respaldos</li> <li>• Se encontró algunos facturas no se encontraban registradas en el sistema contable o no tenían respaldos de facturación.<b>H.A.2</b></li> <li>• En el proceso de facturación de observo que los respaldos se obtienen del sistema paletaje, la persona encargada del proceso tuvo que solicitar por reiteradas ocasiones se realice los cierres de operación o vuelos.</li> </ul> <p><b>Marcas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificada la documentación</li> <li>✗ No cumple el proceso</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 15/01/2014 <b>Fecha:</b> 15/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Contabilidad</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>H.A.2</b>
<b>PROCESO:</b> <b>FACTURACIÓN</b>		<b>REF P/T</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Obtenga de forma aleatoria una muestra de 30 facturas de ventas; con esta información proceda a verificar los pagos y que estas se encuentren debidamente registradas en el sistema contable. Observe el proceso de facturación y determine posibles mejoras que pueden presentarse. Aplique indicadores de gestión.		<b>A.1.3</b>
<b>a) CONDICIÓN:</b> Las facturas de ventas no se encontraban registradas en el sistema contable y no tenían los respaldos de facturación obtenidos del sistema de paletaje.		
<b>b) CRITERIO:</b> Se debe registrar las facturas de ventas conjuntamente con emisión de las mismas para evitar la falta de registro y documentos de respaldo.		
<b>c) CAUSA:</b> La falta de cierre de la operación o vuelos causa demora en la facturación por cuanto la persona encargada del proceso en su afán de entregar las facturas en los días indicados envía sin percatarse que todas mantengan sus respaldos y el registro se lo realiza posterior a la entrega.		
<b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 15/01/2014 <b>Fecha:</b> 15/01/2014


	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Contabilidad</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>H.A.2</b>
<b>PROCESO:</b>  FACTURACIÓN	<b>REF P/T</b>	
<b>d) EFECTO:</b> La información del sistema no sea oportuna ya que no refleja el valor real de ingresos y no es útil para la toma de decisiones.  Los respaldos son importantes porque respaldan el valor facturado al cliente,	<b>A.1.3</b>	
<b>CONCLUSIÓN:</b>  La persona responsable de facturación tiene que verificar que las operaciones estén cerradas para poder emitir los reportes oportunamente, lo cual retrasa el proceso y hace que no se realice la contabilización inmediata en el sistema contable.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> Jefe del Área de Contabilidad  Establecer formalmente una fecha y hora de cierre de operaciones con la finalidad de optimizar tiempo en el desarrollo del proceso de facturación y se pueda concluir con la respectiva contabilización de las ventas de tal forma se pueda tener información oportuna.		
<b>Elaborado por:</b> S.A.		<b>Fecha:</b> 15/01/2014
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 15/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>CONTABILIDAD</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>A.4</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  DECLARACIONES DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO		<b>HALLAZGO</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Obtenga el detalle de un mes al azar de la emisión de todas las facturas por ingreso y proceda a confirmar que dicha información se haya plasmado en el formulario del SRI – 104. Aplique indicadores de gestión.		<b>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar</b>
<b>APLICACIÓN:</b> Se solicitó a la persona encargada del proceso las facturas de ventas y la declaración del mes de septiembre para confirmar que la información se haya plasmado correctamente.  <b>A.1.3</b>		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\frac{\text{correctamente}}{\text{correctamente}} \times 100 = 100\% \text{ Ventas } 0\% \text{ ingresadas}$  <hr style="width: 10%; margin-left: 0;"/>  El valor de las ventas 0% del mes de septiembre fue plasmado correctamente en la declaración del SRI.		
<b>Elaborado por:</b> D.P <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 15/01/2014 <b>Fecha:</b> 15/01/2014


	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>CONTABILIDAD</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>A.4</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  DECLARACIONES DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100 = 100\% \text{ Ventas } 12\% \text{ ingresadas correctamente}$  $\frac{\text{---}}{\text{---}}$  El valor de las ventas 12% del mes de septiembre fue plasmado correctamente en la declaración del SRI.  $\frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100 = 100\% \text{ IVA}$  $\frac{\text{---}}{\text{---}}$  El valor del IVA en Ventas fue declarado correctamente		Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar
<b>Elaborado por:</b> D.P <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 15/01/2014 <b>Fecha:</b> 15/01/2014


			<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Contabilidad</b> <b>Verificación de la declaración de Ventas</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>							<b>A.1.4</b>  <b>1/2</b>	
Fecha	N° Factura	RUC	VENTAS SEGÚN CONTABILIDAD			FORMULARIO			OBSERVACIONES		
			Ventas 0%	Ventas 12%	IVA	Ventas 0%	Ventas 12%	IVA			
05/09/13	3687	1791246225001	-	61,758.22	7,410.99	-	61,758.22	7,410.99	¥	✓ ✓	
03/09/13	3691	1791290623001	-	557.66	66.92	-	557.66	66.92	¥	✓ ✓	
03/09/13	3692	1792096332001	1,208.28	-	-	1,208.28	-	-		✓ ✓	
03/09/13	3693	1792096332001	2,493.93	-	-	2,493.93	-	-		✓ ✓	
03/09/13	3694	1791851633001	46,622.99	-	-	46,622.99	-	-		✓ ✓	
03/09/13	3695	1792287545001	501.21	3,580.10	429.61	501.21	3,580.10	429.61	¥	✓ ✓	
03/09/13	3696	1791299140001	-	3,583.40	430.01	-	3,583.40	430.01	¥	✓ ✓	
03/09/13	3697	1791398157001	-	659.05	79.09	-	659.05	79.09	¥	✓ ✓	
03/09/13	3698	1792056543001	-	5,636.21	676.35	-	5,636.21	676.35	¥	✓ ✓	
04/09/13	3700	1791330846001	46,287.35	-	-	46,287.35	-	-		✓ ✓	
10/09/13	3702	1791290623001	-	192.08	23.05	-	192.08	23.05	¥	✓ ✓	
10/09/13	3703	1711241552001	-	60.00	7.20	-	60.00	7.20	¥	✓ ✓	
19/09/13	3704	1791246225001	-	54,808.81	6,577.06	-	54,808.81	6,577.06	¥	✓ ✓	
17/09/13	3706	1792287545001	508.32	3,630.89	435.71	508.32	3,630.89	435.71	¥	✓ ✓	
17/09/13	3707	1791290623001	-	416.71	50.01	-	416.71	50.01	¥	✓ ✓	
17/09/13	3709	1791299140001	-	2,676.14	321.14	-	2,676.14	321.14	¥	✓ ✓	
17/09/13	3710	1791851633001	39,770.87	-	-	39,770.87	-	-		✓ ✓	
17/09/13	3711	1792096332001	2,479.83	-	-	2,479.83	-	-		✓ ✓	
17/09/13	3714	1791398157001	-	778.55	93.43	-	778.55	93.43	¥	✓ ✓	
17/09/13	3715	1792056543001	-	1,525.36	183.04	-	1,525.36	183.04	¥	✓ ✓	
18/09/13	3717	1711241552001	-	60.00	7.20	-	60.00	7.20	¥	✓ ✓	
18/09/13	3718	1792292131001	-	1,229.25	147.51	-	1,229.25	147.51	¥	✓ ✓	
18/09/13	3719	0179176859001	-	710.45	85.25	-	710.45	85.25	¥	✓ ✓	
19/09/13	3720	1791330846001	48,618.46	-	-	48,618.46	-	-		✓ ✓	
23/09/13	3721	1711241552001	-	60.00	7.20	-	60.00	7.20	¥	✓ ✓	
30/09/13	3724	1792096332001	766.55	-	-	766.55	-	-		✓ ✓	
27/09/13	3726	1791354672001	-	60.00	7.20	-	60.00	7.20	¥	✓ ✓	
30/09/13	3728	1791290623001	-	1,191.10	142.93	-	1,191.10	142.93	¥	✓ ✓	
<b>TOTAL</b> ☐			<b>189,257.79</b>	<b>143,173.98</b>	<b>17,180.90</b>	<b>189,257.79</b>	<b>143,173.98</b>	<b>17,180.90</b>	☐		


**Elaborado por:** D.P. **Fecha:** 15/01/2014  
**Revisado por:** V.R. **Fecha:** 15/01/2014


	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Contabilidad</b> <b>Verificación de la declaración de Ventas</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de</b> <b>2013</b>	<b>A.1.4</b>  <b>1/2</b>
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicitó a la persona encargada del proceso de facturación la declaración del mes de septiembre y las facturas de ventas para verificar que se haya plasmado la información correcta la declaración del formulario 104.</li> <li>• Se verifico que los montos de las ventas 0% y ventas 12% sean los mismos montos facturados en los documentos físicos.</li> <li>• Se recalculo el IVA para verificar que sea el correcto.</li> <li>• Las sumas estuvieron conformes a las declaraciones.</li> </ul> <p><b>Marcas:</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Verificada la documentación</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Recalculado</p> <p><input type="checkbox"/> Suma Conformar</p>		
<b>Elaborado por:</b>  <b>Revisado por:</b>	D.P.  V.R.	<b>Fecha:</b> 15/01/2014  <b>Fecha:</b> 15/01/2014





	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>CONTABILIDAD</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>A.5</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  CALIFICACIÓN PROVEEDORES		<b>HALLAZG</b>  <b>O</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitar el detalle de los proveedores que tiene la empresa y proceda a verificar si los mismos se encuentran calificados bajo las normas que estipula BASC. Aplique indicadores de gestión.		<b>H.A.3</b>
<b>APLICACIÓN:</b> Solicite a la asistente contable el detalle de los proveedores que tiene la empresa y proceder a verificar si los mismos se encuentran calificados bajo las normas que estipula BASC. Aplique indicadores de gestión. <b>A.1.5</b>		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100 = \% \text{ Facturas registradas en el sistema contable}$  Después de verificar el listado de proveedores y determinar si cumplen con los requisitos para ser calificados se encontró que solo el 31.25% de ellos están calificados.		
<b>Elaborado por:</b> D.P. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 16/01/2014 <b>Fecha:</b> 16/01/2014


	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Contabilidad</b> <b>Análisis de Proveedores</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>			<b>A.1.5</b>  <b>1/2</b>
RUC	PROVEEDOR	CONCEPTO	CALIFICACIÓN BASC	Cumplimiento de proveedores NO BASC
1792015510001	DUNAMIS CIA. LTDA.	Eq. Computación	X	X
1791314328001	ECOCIFRA CORPORACION S.A.	Transporte		✓
1791971477001	ELECTROCOMREP CIA. LTDA.	Sistema Rayos X		✓
1792293537001	INTEGRAL GENERAL SERVICES IRM CIA. LTD	Sistema de Rodamiento	X	X
1718066093001	INTRIAGO SALTOS EMIGDIO NEPTALI	Obra Civil	X	X
1707176903001	MEDINA AYALA CARMEN DEL ROCIO	Muebles y Enseres	X	X
1709890238001	QUELAL ALARCON MAURICIO SEBASTIAN	Imprenta	X	X
1712282886001	QUISHPE TOSCANO ROBERTO ELIECER	Cuarto Frio	X	X
1709225542001	SANTANDER CASTELLANOS FAUSTO RAMIRO	Suministro de Oficina	X	X
1791751612001	TRACNET S.A.	Instalaciones de Red	X	X
1792025389001	SECURITY AIRPORT SERVICES AIRPORTSEC CIA. LTDA.	Seguridad Aeroportuaria		✓
1791768183001	SERVIPALLET S.A.	Refrigeración	✓	
1790683516001	SISMODE SISTEMAS MODERNOS DE ETIQUETAD	Eq. Computación	X	X
1791844416001	CORPORACIÓN QUIPORT S.A.	Arrendamiento		✓
1710100056001	JURADO FERNANDEZ SVETLANA PAULINA	Medico Ocupacional	X	X
<b>Elaborado por:</b> D.P.		<b>Fecha:</b> 16/01/2014		
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 16/01/2014		

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>Contabilidad</b>  <b>Análisis de Proveedores</b>  <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>A.1.5</b>  <b>2/2</b></p>
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicitó la lista de los proveedores más importantes que tiene la empresa para determinar si son calificados por BASC y/o cumplen con los requisitos de proveedores NO BASC.</li> <li>• Se verifico que los proveedores hayan presentado la documentación necesaria para ser calificados.</li> </ul> <p>Los proveedores que tiene la empresa no cumplen con los requerimientos que BASC específica para su calificación como tal. <b>H.A.3</b></p> <p><b>Marcas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificada la documentación</li> <li>✗ No cumple con los requisitos</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p>D.P.</p>	<p><b>Fecha:</b> 16/01/2014</p>
<p><b>Revisado por:</b></p>	<p>V.R.</p>	<p><b>Fecha:</b> 16/01/2014</p>


	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Contabilidad</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>H.A.3</b>
<b>PROCESO:</b> CALIFICACIÓN PROVEEDORES		<b>REF P/T</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitar el detalle de los proveedores que tiene la empresa y proceder a verificar si los mismos se encuentran calificados bajo las normas que estipula BASC. Aplique indicadores de gestión.  <b>a) CONDICIÓN:</b> Los proveedores que tiene la empresa no poseen una carpeta con la documentación necesaria para ser calificados, debido a que no se les ha solicitado previo a la prestación de servicios o venta de bienes.  <b>b) CRITERIO:</b> Se debe establecer un estricto procedimiento para la calificación de proveedores ya que es parte importante del Sistema de Gestión y Seguridad de la BASC, requerimientos que deben ser cumplidos a cabalidad para mantener la certificación y mejora continua de procesos.  <b>c) CAUSA:</b> La empresa no tiene procesos establecidos en cada una de las áreas, por cuanto a los proveedores son seleccionados de acuerdo a cotizaciones y sin la presentación de ningún documento.		<b>A.1.5</b>
<b>Elaborado por:</b> D.P. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 16/01/2014 <b>Fecha:</b> 16/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Contabilidad</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>H.A.3</b>
<b>PROCESO:</b> CALIFICACIÓN PROVEEDORES		<b>REF P/T</b>
<b>d) EFECTO:</b> El personal del área tiene conocimiento de la legalidad y seguridad de su proveedor de servicios o bienes, ya que es personal que ingresa a las instalaciones y pueden causar perjuicios a la entidad.		<b>A.1.5</b>
<b>CONCLUSIÓN:</b> En el área de contabilidad se deben establecer procesos de estricto cumplimiento y que estos sean documentados para el uso futuro, lo que ayudaría mantener el control del ingreso de personas a las instalaciones de la empresa. Estos deben ser socializados a las otras áreas puesto que ellos serán los tengan una relación directa con el proveedor al solicitar proforma o adquisiciones.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> Jefe de Área de Contabilidad El Jefe de área deberá documentar los procedimientos que se llevan a cabo para que se realice estricto cumplimiento de ello y tener una mejora continua alcanzando altos índices de eficiencia, eficacia y economía.		
<b>Elaborado por:</b> D.P.		<b>Fecha:</b> 16/01/2014
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 16/01/2014


	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>Talento Humano</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>B.1</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  CONTRATACIÓN DE PERSONAL	<b>HALLAZG</b>  <b>O</b>	
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitar 20 carpetas del personal aleatoriamente y verificar que se encuentren con toda la documentación requerida.	<b>H.B.1</b>	
<b>APLICACIÓN:</b> Solicitar 20 carpetas aleatoriamente del personal a la persona responsable del área y verificar que se encuentren con toda la documentación requerida. <b>B.1.1</b>		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100 = \% \text{ Carpetas completas}$  Después de verificar las carpetas del personal de determino que solo el 40% de las carpetas cuentan con toda la documentación.		
<b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.	<b>Fecha:</b> 17/01/2014 <b>Fecha:</b> 17/01/2014	


		<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Talento Humano</b> <b>Verificación de Carpetas de Personal</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>										<b>B.1.1</b>  <b>1/2</b>	
Nombre	DEP.	Solicitud de Empleo	Hoja de Vida	Copia Cédula-P.V.	Tipificación Sanguinea	Certificados de Honorabilidad	Certificados de Trabajo	Croquis Domicilio	Partidas de Nacimiento de Hijos	Formulario de Inspección del Domicilio	Estudio de Seguridad del Personal	Estado	
AVILA FREDY	OP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
BORJA CRISTIAN	OP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	
CASTRO JORGE	OP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
CHICAZA KATTY	ADM	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	
CUSME WELLINGTON	OP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
GARCES DARWIN	OP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	
GUALLAN ANGEL	OP	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	
IMBAQUINGO HERNAN	OP	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	
INTRIAGO NEPTALI	ADM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
INTRIAGO DENIS	OP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	
MARZANA ALFREDO	OP	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	
MORA MEDARDO	OP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
MORENO JORGE	OP	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	
MURILO SANTO	OP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	
OCHOA NAZLHY	ADM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
QUILCA CARLOS	OP	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	
TUPIZA WILLIAM	OP	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	
VELASCO JUAN	ADM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
VILLAGOMEZ PAUL	OP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	
ZAMBRANO BYRON	OP	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	


**Elaborado por:** S.A. **Fecha:** 17/01/2014  
**Revisado por:** V.R. **Fecha:** 17/01/2014


	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Talento Humano</b></p> <p style="text-align: center;">Verificación de Carpetas de Personal Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</p>	<p style="text-align: center;"><b>B.1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2/2</b></p>
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicitó carpetas del personal aleatoriamente y se procedió a verificar que tengan toda la documentación requerida por la empresa al momento de su contratación.</li> <li>• De las 20 carpetas tomadas aleatoriamente se encontró que el 60% no estaban completas. <b>H.B.1</b></li> </ul> <p><b>Marcas:</b></p> <p>✓ Verificada la documentación</p> <p>✗ No cumple con los requisitos</p>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p>S.A.</p>	<p><b>Fecha:</b> 17/01/2014</p>
<p><b>Revisado por:</b></p>	<p>V.R.</p>	<p><b>Fecha:</b> 17/01/2014</p>



	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>Talento Humano</b>  <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>  <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>H.B.1</b></p>
<p><b>PROCESO:</b> CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p>		<p style="text-align: center;"><b>REF P/T</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Solicitar 20 carpetas del personal aleatoriamente y verificar que se encuentren con toda la documentación requerida.</p>		<p style="text-align: center;"><b>B.1.1</b></p>
<p>a) <b>CONDICIÓN:</b> En la contratación de personal de debe completar la documentación solicitada por el departamento de recursos humanos y procesos que se encuentran estipulados por la BASC.</p>		
<p>b) <b>CRITERIO:</b> La persona encargada de la contratación de persona debería solicitar los documentos que se requieren previo al ingreso a la empresa y desarrollo de sus funciones.</p>		
<p>c) <b>CAUSA:</b> La falta de procesos establecidos para la contratación de personal y otro nivel de selección de personal. Existe solo una persona que se encarga del reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal lo cual ocasiona que no se cumplan con los debidos procedimientos.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> S.A.</p>		<p><b>Fecha:</b> 17/01/2014</p>
<p><b>Revisado por:</b> V.R.</p>		<p><b>Fecha:</b> 17/01/2014</p>

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Talento Humano</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>H.B.1</b>
<b>PROCESO:</b>  CONTRATACIÓN DE PERSONAL		<b>REF P/T</b>
<b>d) EFECTO:</b> La falta de cumplimiento de estos procesos ocasiona que no exista un archivo de personal confiable ya que debido a los riesgos inmersos en la empresa podrían involucrarse personas no gratas y causar daños a la empresa.		<b>B.1.1</b>
<b>CONCLUSIÓN:</b>  El área de Talento Humano no cuenta con procesos definidos para a contratación de personal, puesto que se evidencio que las carpetas de personal no se tienen la documentación completa.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> Jefe de Área de Talento Humano  El Jefe de área deberá establecer procedimientos de verificación de la documentación previa a la contratación del personal ya que de esta manera se crearía un filtro de seguridad y se mantendría un archivo de personal confiable.		
<b>Elaborado por:</b> S.A.		<b>Fecha:</b> 17/01/2014
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 17/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>Talento Humano</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>B.2</b>  <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  ELABORACIÓN DE LA PLANILLA DE NÓMINA		<b>HALLAZG</b>  <b>O</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitar el reporte de descuentos y faltas mensuales que se ha registrado por parte del personal operativo y verifique que en los roles de pagos se vean reflejados dichos descuentos. Aplique indicadores de gestión.		
<b>APLICACIÓN:</b> Se solicitó el reporte de faltas y descuentos (noviembre) del personal operativo para verificar con los roles de pagos, comprobar que se hayan realizado los descuentos respectivos  <b>B.1.2</b>		Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\frac{\text{-----}}{\text{-----}} \times 100 = \% \text{ Roles que sustentan descuentos}$  $\text{-----}$ Roles que sustentan descuentos  Los descuentos por faltas, préstamos quirografarios y otros descuentos fueron verificados y comprobado que se efectuaron los descuentos en un 100%		
<b>Elaborado por: S.A.</b> <b>Revisado por: V.R.</b>		<b>Fecha: 17/01/2014</b> <b>Fecha: 17/01/2014</b>

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Talento Humano</b> <b>Verificación de Carpetas de Personal</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre</b> <b>de 2013</b>	<b>B.1.2</b>  <b>1/2</b>
---	---	--------------------------------

Cedula de Ciudadanía	Nombres	Faltas	Presamos Quirografarios	Otros Descuentos	Observaciones	Rol de Pagos
I002150413	ALVAREZ LUIS	26.66	-	-	✓	✓
B31185308	ANCHUNDIA GAILER	-	37.43	-	✓	✓
B304129032	AVILA FREDY	-	34.51	-	✓	✓
I750168005	BURBANO TITO	26.66	-	-	✓	✓
I003887534	CARLOSAMA CESAR	42.68	-	-	✓	✓
B309832507	CASTRO LUIS	-	345.45	15.01	✓	✓
0603009408	GUALLAN ALBERTO	-	365.27	9.99	✓	✓
0401672456	GUAMA JAIRO	21.34	-	-	✓	✓
I723240691	HIPO ROLANDO	-	22.63	-	✓	✓
B309674156	MARZANA ALFREDO	-	128.56	-	✓	✓
0940828601	MERO JHON	21.34	-	-	✓	✓
I103952709	MORA ANIBAL	-	125.31	-	✓	✓
I716505167	MORENO BOLIVAR	21.34	-	-	✓	✓
B310825847	MURILLO HONORIO	-	46.22	-	✓	✓
I714035878	ORTIZ ARCEÑO	-	65.94	-	✓	✓
I726884198	PASTILLO ANDRES	21.34	-	-	✓	✓
I711687754	PINEDA EDUARDO	-	23.85	-	✓	✓
I721711032	QUISHPE MARCELO	21.34	-	-	✓	✓
0401615570	REINA ALEJANDRO	21.34	-	-	✓	✓
I724621923	SALCEDO ANDRES	21.34	-	-	✓	✓
I500652027	SIMBAÑA FERNANDO	-	50.03	-	✓	✓
I707394308	VELASCO FRANCISCO	-	59.78	39.97	✓	✓
<b>TOTAL</b>		245.38	1,304.98	64.97	☐	

**PPC**

**Marcas:**  
 ✓ Verificada la documentación física  
**PPC** Proporcionado por el cliente

Elaborado por:

S.A.

Fecha:


17/01/2014


Revisado por:


V.R.

Fecha:

17/01/2014

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Talento humano</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Verificación de descuentos</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de</b> <b>2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>B.1.2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2/2</b></p>
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicito un detalle de los descuentos realizados al personal de operaciones en el mes de noviembre.</li> <li>• Se verifico que los descuentos se vean reflejados en los roles de pagos respectivos.</li> <li>• Se realizó la sumatorias correspondientes para verificar que el valor total de préstamos quirografarios sea igual que la planilla del IESS</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p>D.P.</p>	<p><b>Fecha:</b> 17/01/2014</p>
<p><b>Revisado por:</b></p>	<p>V.R.</p>	<p><b>Fecha:</b> 17/01/2014</p>

	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>Talento Humano</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>B.3</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  ELABORACIÓN DE LA PLANILLA DE NÓMINA		<b>HALLAZGO</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicite un rol de pagos de un mes al azar y proceda a verificar los cálculos y provisiones que correspondan a los valores señalados en los contratos y retenciones de ley al IESS; determinando su conformidad. Investigue posibles inconformidades por parte del personal de la entidad de los haberes. Aplique indicadores de gestión.		Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar
<b>APLICACIÓN:</b> Solicitar al jefe de área la planilla de nómina del mes de julio para verificar los cálculos de los valores señalados por el IESS y en el contrato de trabajo del personal. <b>B.1.4</b>		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\frac{\text{-----}}{\text{-----}} = \% \text{ Roles validados}$  En la planilla de nómina del mes de julio no se encontró ninguna novedad		
<b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 17/01/2014 <b>Fecha:</b> 17/01/2014

		<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Talento Humano</b> <b>Elaboración de Planilla</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>					<b>B.1.3</b>  <b>1/5</b>	
Nº	Apellido Nombre	Fecha de Ingreso	Sueldo ✓	Fondos de Reserva ✓	Según Auditoría ✓	Dif.	Observaciones	
1	ABAD ROLANDO	25/06/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
2	ALOMOTO JAVIER	15/01/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
3	ALVAREZ FERNANDO	01/05/2013	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
4	ANDRADE JOSE	14/05/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
5	ARANA JAIME	28/05/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
6	AVEIGA BOLIVAR	19/06/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
7	AVILA MAXIMO	20/03/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
8	BORJA DANILO	22/01/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
9	BURBANO FERNEY	15/12/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
10	CARDENAS ALEXSANDER	18/12/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
11	CARLOSAMA JAVIER	24/01/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
12	CARLOSAMA ALBERTO	27/02/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY	
13	CARRERA JORGE	07/02/2008	\$ 380.00	\$ 31.65	\$ 31.65	\$ -		
<b>Elaborado por:</b> D.P.						<b>Fecha:</b> 17/01/2014		
<b>Revisado por:</b> V.R.						<b>Fecha:</b> 17/01/2014		



**NOVACARGO S.A.**  
**Talento Humano**  
**Elaboración de Planilla**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**B.1.3****2/5**

Nº	Apellido Nombre	Fecha de Ingreso	Sueldo ✓	Fondos de Reserva ✓	Según Auditoría ✓	Dif.	Observaciones
14	CARRILLO TRUBEN	10/07/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	
15	CASTRO LUIS	03/09/2007	\$ 650.00	\$ 69.26	\$ 69.26	\$ -	
16	CHALPARIZAN EFRAIN	08/04/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	
17	CHANGO ALEJANDRO	29/01/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	
18	CHICAIZA JANET	20/02/2013	\$ 350.00	\$ -	\$ -	\$ -	
19	CHIMARRO MARCELO	19/02/2013	\$ 650.00	\$ -	\$ -	\$ -	
20	CHUNGANA RICARGO	17/06/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	
21	CUSME AMADOR	17/12/2012	\$ 450.00	\$ -	\$ -	\$ -	
22	DELGADO HUGO	01/03/2013	\$ 355.00	\$ -	\$ -	\$ -	
23	ESCOBAR MAURICIO	27/03/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	
24	FLORES CECILIA	03/01/2013	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	
25	GARCES MESIAS	20/03/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	
26	GUALLAN ALBERTO	03/09/2007	\$ 800.00	\$ 92.79	\$ 92.79	\$ -	


Elaborado por: D.P.

Fecha: 17/01/2014

Revisado por: V.R.

Fecha: 17/01/2014



		<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Talento Humano</b> <b>Elaboración de Planilla</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>					<b>B.1.3</b>  <b>3/5</b>
Nº	Apellido Nombre	Fecha de Ingreso	Sueldo ✓	Fondos de Reserva ✓	Según Auditoría ✓	Dif.	Observaciones
27	HIPO ROLANDO	17/12/2012	\$ 450.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
28	IMBAQUINGO GONZALO	27/02/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
29	INTRIAGO NEPTALI	01/04/2013	\$ 900.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
30	INTRIAGO FABRICIO	31/01/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
31	LEMA CUMANDA	01/01/2013	\$ 323.06	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
32	LLUMIPANTA VLADIMIR	07/01/2013	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
33	MARZANA MANUEL	11/01/2013	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
34	MEDINA CESAR	10/01/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
35	MERO KELVIN	02/01/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
36	MORA ANIBAL	17/12/2013	\$ 450.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
37	MORA CRISTOBAL	23/12/2013	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
38	MORENO BOLIVAR	15/12/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
39	MURILLO HONORIO	17/12/2013	\$ 450.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
40	MURILLO DANIEL	23/01/2013	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	B-N
<b>Elaborado por:</b> D.P.						<b>Fecha:</b> 17/01/2014	
<b>Revisado por:</b> V.R.						<b>Fecha:</b> 17/01/2014	



**NOVACARGO S.A.**  
**Talento Humano**  
**Elaboración de Planilla**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013**

**B.1.3**

**4/5**


Nº	Apellido Nombre	Fecha de Ingreso	Sueldo ✓	Fondos de Reserva ✓	Según Auditoría ✓	Dif.	Observaciones
41	OCHOA NAZLHY	22/04/2013	\$ 650.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
42	ORMAZACARLOS	23/02/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
43	ORTIZ ARCENIO	01/02/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
44	PAUCAR GUSTAVO	03/09/2007	\$ 1,250.00	\$ 104.13	\$ 104.13	\$ -	
45	PINEDA EDUARDO	03/09/2007	\$ 450.00	\$ 38.25	\$ 38.25	\$ -	
46	QUILCA ALFREDO	16/01/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
47	QUISHPE MARCELO	29/01/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
48	REINA ALEJANDRO	22/03/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
49	SALCEDO ANDRES	15/05/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
50	SASNALEMA ORLANDO	09/02/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
51	SIMBAÑA FERNANDO	02/02/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
52	TELLO EUCLIDES	17/12/2012	\$ 450.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
53	TUPIZA ALEXANDER	17/06/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
54	VELEZ ABELARDO	01/03/2013	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
55	VILLAGOMEZ L MOISES	17/12/2012	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY
56	ZAMBRANO FRANCISCO	28/02/2013	\$ 320.00	\$ -	\$ -	\$ -	NY


Elaborado por: D.P.


Fecha: 17/01/2014

Revisado por: V.R.

Fecha: 17/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>Talento Humano</b>  <b>Elaboración de Planilla</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de</b> <b>2013</b>	<b>B.1.3</b>   <b>2/2</b>
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicitó la planilla de nómina y los contratos de trabajo del personal para verificar la fecha de ingreso y sueldo que percibe</li> <li>• Se procedió a realizar los cálculos para verificar si los mismos estaban razonablemente realizados.</li> </ul> <p><b>Marcas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valores según los respectivos contratos de trabajo legalizados</li> <li>† Primer año de trabajo</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> D.P.  <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 17/01/2014  <b>Fecha:</b> 17/01/2014


	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>Talento Humano</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>B.4</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  CONTRATACIÓN DE PERSONAL		<b>HALLAZGO</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitar las actas de entrega de uniformes, equipos de protección personal y materiales de trabajo; y verificar al azar que el personal posea todo lo indicado en el acta.		<b>H.B.2</b>
<b>APLICACIÓN:</b> Solicitar al jefe de área las actas de entrega de uniformes, equipos de protección personal y materiales de trabajo; y verificar al azar que el personal posea todo lo indicado en el acta. <b>B.1.4</b>		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  <hr style="width: 50%; margin-left: 0;"/> $= \% \text{ Personal con EPP, uniformes, Materiales de trabajo}$ <hr style="width: 5%; margin-left: 0;"/> Las actas de entrega de equipos de protección personal a Diciembre de 2013 nos indican que al 80% del personal se le entrego los implementos de trabajo pero ser el 100% ya que este porcentaje podría traer consecuencias económicas a la empresa.		
<b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 20/01/2014 <b>Fecha:</b> 20/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Talento Humano</b> <b>Verificación EPP, Uniformes, Materiales de Trabajo</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>B.1.4</b>  <b>1/3</b>
---	---	--------------------------------

Nº ACTA	EPP	UNIFORMES	MATERIALES DE TRABAJO	VERIFICACIÓN FÍSICA
2013-101	✓	✓	✓	✓
2013-104	✓	✓	✓	✓
2013-105	✓	✓	✓	✓
2013-106	✓	✓	✓	✓
2013-107	✓	✓	✓	✓
2013-108	✓	✓	✓	✓
2013-109	✗	✓	✓	✗
2013-110	✓	✓	✓	✓
2013-111	✓	✓	✓	✓
2013-113	✓	✓	✓	✓
2013-114	✗	✓	✓	✗
2013-117	✓	✓	✓	✓
2013-118	✓	✓	✓	✓
2013-119	✓	✓	✓	✓
2013-120	✓	✓	✓	✓
2013-121	✓	✓	✓	✓
2013-123	✓	✓	✓	✓
2013-124	✓	✓	✓	✓
2013-125	✗	✗	✓	✗
2013-127	✓	✓	✓	✓
2013-128	✗	✓	✓	✗
2013-129	✓	✓	✓	✓
2013-130	✓	✓	✓	✓
2013-131	✓	✗	✓	✗
2013-138	✓	✓	✓	✓

Elaborado por: S.A.  
 Revisado por: V.R.

Fecha: 20/01/2014  
 Fecha: 20/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Talento Humano</b> <b>Verificación EPP, Uniformes, Materiales de Trabajo</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>B.1.4</b>  <b>2/3</b>
---	---	--------------------------------


N° ACTA	EPP	UNIFORMES	MATERIALES DE TRABAJO	VERIFICACIÓN FÍSICA
2013-139	✗	✗	✓	✗
2013-140	✓	✓	✓	✓
2013-141	✓	✓	✓	✓
2013-142	✓	✓	✓	✓
2013-143	✓	✓	✓	✓
2013-144	✓	✓	✓	✓
2013-145	✓	✓	✓	✓
2013-146	✓	✓	✓	✓
2013-147	✓	✓	✓	✓
2013-148	✓	✓	✓	✓
2013-149	✗	✗	✓	✗
2013-150	✓	✓	✓	✓
2013-151	✓	✓	✓	✓
2013-152	✓	✓	✓	✓
2013-153	✓	✓	✓	✓
2013-154	✗	✗	✓	✗
2013-155	✓	✓	✓	✓
2013-156	✗	✗	✓	✗
2013-157	✓	✓	✓	✓
2013-158	✗	✓	✓	✗
2013-159	✓	✓	✓	✓
2013-160	✓	✓	✓	✓
2013-152	✓	✗	✓	✗
2013-153	✓	✗	✓	✗
2013-154	✓	✓	✓	✓

**Elaborado por:** S.A.

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
20/01/2014

**Fecha:**  
20/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Talento Humano</b> <b>Verificación EPP, Uniformes, Materiales de Trabajo</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>B.1.4</b>  <b>3/3</b>
---	---	--------------------------------

N° ACTA	EPP	UNIFORMES	MATERIALES DE TRABAJO	VERIFICACIÓN FÍSICA
2013-155	✓	✓	✓	✓
2013-156	✓	✓	✓	✓
2013-160	✓	✓	✓	✓
2013-161	✓	✓	✓	✓
2013-162	✓	✓	✓	✓
2013-165	✓	✓	✓	✓
2013-166	✓	✓	✓	✓
2013-167	✓	✓	✓	✓
2013-168	✓	✓	✓	✓
2013-169	✓	✓	✓	✓

**Procedimientos:**

- Se solicitó las actas de entrega de equipos de protección personal, uniformes y material de trabajo para verificar que se le ha entregado al empleado y proceder a la inspección física aleatoria de que posean lo que se describe en la acta.
- No se encontraron las actas de todo el personal y en la inspección física no todo el personal poseída lo descrito en la acta. **H.B.2**

**Marcas:**

✓ Actas Verificadas

✗ No tenían los EPP, uniformes y materiales de trabajo


**PPC** Papel Proporcionado por el Cliente

**Elaborado por:** S.A.


**Fecha:** 20/01/2014


**Revisado por:** V.R.


**Fecha:** 20/01/2014


	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>Talento Humano</b>  <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>  <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>H.B.2</b>  <b>1/3</b></p>
<p><b>PROCESO:</b> CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p>		<p style="text-align: center;"><b>REF P/T</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Solicitar las actas de entrega de uniformes, equipos de protección personal y materiales de trabajo; y verificar al azar que el personal posea todo lo indicado en el acta.</p>		<p style="text-align: center;"><b>B.1.4</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN:</b> Las actas de entrega de equipos de protección personal, uniformes y materiales de trabajo no se encontraron en su totalidad y cuando se procedió a la verificación física se encontró que no todo el personal tenía lo descrito en el acta, algunos por pérdida y otros porque no les habían entregado.</p>		
<p><b>b) CRITERIO:</b> La persona encargada del proceso deberá mantener en stock el equipo de protección personal, uniformes y materiales de trabajo, para que cuando se realice la contratación de un nuevo empleado entregar inmediatamente todo lo necesario para el cumplimiento de normas, políticas y reglamentos internos.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.</p>		<p><b>Fecha:</b> 20/01/2014 <b>Fecha:</b> 20/01/2014</p>



	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Talento Humano</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>H.B.2</b>  <b>2/3</b>
<b>PROCESO:</b>  CONTRATACIÓN DE PERSONAL		<b>REF P/T</b>
<b>c) CAUSA:</b> La persona responsable del proceso no posee el stock necesario de los implementos y equipos de trabajo que se deben entregar al personal, esto por falta de control y requerimientos de al área de contabilidad para que realice la compra necesaria y no realiza un control permanente de las entregas realizadas.		<b>B.1.4</b>
<b>d) EFECTO:</b> El incumplimiento en la entrega de estos implementos de trabajo causaría graves consecuencias ya que se está faltando a la protección física del personal en su área de trabajo y no se realizan adecuados procesos que deben ser de estricto cumplimiento para evitar daños a la empresa.		
<b>CONCLUSIÓN:</b>  El proceso de entrega de implementos y equipos de trabajo e informal y no existe seguimiento a las actividades que se desarrollan.		
<b>Elaborado por:</b> S.A.		<b>Fecha:</b> 20/01/2014
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 20/01/2014

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>Talento Humano</b>  <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>  <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>H.B.2</b>  <b>3/3</b></p>
<p><b>PROCESO:</b> CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p>		<p style="text-align: center;"><b>REF P/T</b></p>
<p><b>RECOMENDACIÓN:</b> Jefe del Área de Talento Humano</p> <p>El Jefe de área deberá establecer el procedimiento adecuado y realizar seguimiento de ello ya que al incumplir podría causar graves consecuencias en el cumplimiento de leyes y normas. También establecer el stock máximo y mínimo que debe mantener el área de Talento Humano para poder cubrir con las necesidades del personal y realizar el seguimiento respectivo.</p>		<p style="text-align: center;"><b>B.1.4</b></p>
<p><b>Elaborado por:</b> S.A.</p>		<p><b>Fecha:</b> 20/01/2014</p>
<p><b>Revisado por:</b> V.R.</p>		<p><b>Fecha:</b> 20/01/2014</p>

	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>IT-Sistemas</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.1</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  SUPERVISIÓN DE REDES Y COMUNICACIÓN	<b>HALLAZGO</b>	
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitar los reportes de supervisión de acceso a la red interna y verificar la periodicidad en que se los lleva acabo.	Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar	
<b>APLICACIÓN:</b> Solicitar al jefe de área los reportes de supervisión de acceso a la red interna y la periodicidad en que se los lleva acabo. <b>C.1.1</b>		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">= Promedio de reportes de supervisión por mes</p> <p style="text-align: center;">— 3 Reportes por mes</p> <p>Los reportes de supervisión del acceso a la red interna promedio por mes son de tres actas documentadas.</p>		
<b>Elaborado por:</b> D.P. <b>Revisado por:</b> V.R.	<b>Fecha:</b> 20/01/2014 <b>Fecha:</b> 20/01/2014	

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>Talento Humano</b> <b>Verificación de Reportes de Supervisión</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de</b> <b>2013</b>	<b>C.1.1</b>  <b>1/2</b>
---	--	--------------------------------

MES	Reporte 1	Reporte 2	Reporte 3	Reporte 4
ENERO	✗	✓	✓	✓
FEBRERO	✓	✓	✓	✓
MARZO	✓	✓	✓	✓
ABRIL	✓	✓	✓	✓
MAYO	✓	✗	✓	✓
JUNIO	✓	✓	✓	✓
JULIO	✗	✓	✗	✓
AGOSTO	✓	✓	✓	✓
SEPTIEMBRE	✓	✗	✓	✓
OCTUBRE	✗	✓	✗	✓
NOVIEMBRE	✓	✓	✓	✓
DICIEMBRE	✓	✓	✓	✓

**Procedimientos:**

- Se solicitó los reportes de supervisión de las redes y se verifico que se los hace periódicamente de manera informal y por lo menos dos al mes que son documentados.
- Se revisó que las actas de entrega cubran tano el departamento de operaciones como departamento administrativo- financiero

**Marcas:**


- ✓ Actas Verificadas
- ✗ Actas no documentadas


**Elaborado por:** D.P.

**Fecha:** 20/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 20/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>IT-Sistemas</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.2</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  MATENIMIENTO DE EQUIPOS		<b>HALLAZGO</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitar los registros de mantenimientos a equipos, redes y comunicaciones, verificar que se los realice de manera preventiva.		<b>H.C.1</b>
<b>APLICACIÓN:</b> Solicitar al personal encargado del proceso los registros de mantenimientos a los equipos, redes y comunicaciones y verificar que estos se hallan hecho de manera preventiva. <b>C.1.2</b>		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">= % de Mantenimiento Preventivos</p> <p style="text-align: center;">— 69% son Mantenimiento Preventivos</p> <p>Los registros de mantenimientos nos indican el 69% de los mantenimientos realizados fueron preventivos.</p>		
<b>Elaborado por:</b> D.P. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 20/01/2014 <b>Fecha:</b> 20/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>IT- Sistemas</b> <b>Verificación de Mantenimiento de Equipos</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>C.1.2</b>  <b>1/2</b>
---	---	--------------------------------

MANTENIMIENTO	Central Telefónica	CCTV	Computadores	Redes
ENERO		✓	✓	✓
FEBRERO		✓	✗	✓
MARZO		✗	✗	✓
ABRIL		✓	✓	✓
MAYO		✗	✓	✓
JUNIO	✓	✓	✓	✓
JULIO	✗	✗	✗	✓
AGOSTO	✓	✓	✓	✓
SEPTIEMBRE	✗	✗	✓	✓
OCTUBRE	✗	✓	✗	✓
NOVIEMBRE	✓	✗	✓	✓
DICIEMBRE	✓	✓	✓	✓

**Procedimientos:**

- Se solicitó los registros de los mantenimientos realizados a los quipos y programas de del área-
- Al verificar si los mantenimientos eran preventivos se determinó que algunos eran correctivos, lo cual perjudica en el logro de índices de eficiencia, eficacia y economía.**H.C.1**

**Marcas:**


- ✓ Registros preventivos
- ✗ Registros correctivos


**Elaborado por:** D.P.

**Fecha:**  
20/01/2014


**Revisado por:** V.R.


**Fecha:**  
20/01/2014

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>IT-Sistemas</b>  <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>  <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>H.C.1</b> <b>1/2</b></p>
<p><b>PROCESO:</b> MANTENIMIENTO DE EQUIPOS</p>		<p style="text-align: center;"><b>REF P/T</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Solicitar los registros de mantenimientos a equipos, redes y comunicaciones, verificar que se los realice de manera preventiva.</p> <p><b>a) CONDICIÓN:</b> Los registros de mantenimientos indicaron que el 31% de ellos fueron correctivos y el algunos casos no fueron realizados.</p> <p><b>b) CRITERIO:</b> Los mantenimientos deben ser constantes y de acuerdo a las necesidades de la empresa para prevenir posibles eventualidades que puedan presentar en el desarrollo de operaciones.</p>		<p style="text-align: center;"><b>B.1.4</b></p>
<p><b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.</p>		<p><b>Fecha:</b> 20/01/2014 <b>Fecha:</b> 20/01/2014</p>

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>IT-Sistemas</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>H.C.1</b>  <b>2/2</b>
<b>PROCESO:</b>  MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		<b>REF P/T</b>
<b>c) CAUSA:</b> No existe una programación adecuada que permita cubrir todas las áreas de la empresa y realizar la acción de prevención.		<b>C.1.2</b>
<b>d) EFECTO:</b> La falta de mantenimiento a los equipos, redes y comunicaciones puede generar la pérdida de ingresos económicos ya que estas son una herramienta esencial para el desarrollo de la operación.		
<b>CONCLUSIÓN:</b>  Los mantenimientos por parte del área de sistemas y tecnología son de vital importancia para el desarrollo normal de las actividades por lo que no se puede faltar al cumplimiento de esto.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> Jefe de IT-Sistemas  Elaborar una planificación adecuada de mantenimiento de redes, comunicaciones y equipos, y que esta sea difundida a las demás áreas para que tengan conocimiento de las actividades, y se puedan realizar con normalidad.		
<b>Elaborado por:</b> S.A.		<b>Fecha:</b> 20/01/2014
<b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 20/01/2014



	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MANTENIMIENTO PAPELES DE TRABAJO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>D.1 1/1</b></p>
<p><b>PROCESO</b></p> <p>MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INSTALACIONES</p>		<p><b>HALLAZGO</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Solicitar la planificación de mantenimiento de equipos y verificar que se hayan realizado en las fechas establecidas.</p>		<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar</p>
<p><b>APLICACIÓN:</b> Solicitar al jefe de mantenimiento la planificación anual de mantenimientos de equipos y verificar con los reportes que se hayan realizado en las fechas establecidas. <b>D.1.1</b></p>		
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b></p> $\frac{\text{---}}{\text{---}} = \% \text{ de Mantenimientos realizados}$ <p style="text-align: center;">100% Mantenimientos realizados</p> <p>Los reportes de los mantenimientos realizados y cotejados con la planificación anual nos indica que habido un 100 % de cumplimiento de lo planificado.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b>D.P. <b>Revisado por:</b>V.R.</p>		<p><b>Fecha:</b> 21/01/2014 <b>Fecha:</b> 21/01/2014</p>

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>MANTENIMIENTO</b> <b>Verificación de Mantenimientos</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de</b> <b>2013</b>	<b>D.1.1</b>  <b>1/1</b>
---	--	--------------------------------

MANTENIMIENTO	Sistema de Rayos X	Balanzas	Instalaciones	Sistema de Rodamiento	Cuarto Frío
ENERO	2° semana ✓	mensual ✓	mensual ✓	1° semana ✓	1° semana ✓
FEBRERO		mensual ✓	mensual ✓		
MARZO	1° semana ✓	mensual ✓	mensual ✓		
ABRIL	3° semana ✓	mensual ✓	mensual ✓	1° semana ✓	1° semana ✓
MAYO		mensual ✓	mensual ✓		
JUNIO	1° semana ✓	mensual ✓	mensual ✓		
JULIO		mensual ✓	mensual ✓	1° semana ✓	1° semana ✓
AGOSTO	1° semana ✓	mensual ✓	mensual ✓		
SEPTIEMBRE		mensual ✓	mensual ✓		
OCTUBRE	1° semana ✓	mensual ✓	mensual ✓	1° semana ✓	1° semana ✓
NOVIEMBRE		mensual ✓	mensual ✓		
DICIEMBRE	1° semana ✓	mensual ✓	mensual ✓		

**Procedimientos:**

- Se solicitó la planificación anual de los mantenimientos de equipos e instalaciones correspondientes al año 2013 y los reportes entregados en dichas actividades.
- Se procedió a verificar que los mantenimientos se los haya realizado en las fechas establecidas, dentro del cronograma no existía fechas fijas ya que cada mantenimiento es coordinado con las partes involucradas y no alterar las operaciones.
- Se verifico que los mantenimientos se hayan realizado en los meses que indica el cronograma

**Marcas:**

- ✓ Verificado con registros y reportes de mantenimientos

**Elaborado por:**


D.P.


**Fecha:**  
21/01/2014

**Revisado por:**

V.R.

**Fecha:**  
21/01/2014

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MANTENIMIENTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PAPELES DE TRABAJO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>D.2</b> <b>1/1</b></p>
<p><b>PROCESO</b></p> <p>Inspección de Instalaciones</p>		<p style="text-align: center;"><b>HALLAZGO</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Realizar una verificación física de las instalaciones y elaborar una narrativa.</p>		<p style="text-align: center;">Aplicados los procedimien</p>
<p><b>APLICACIÓN:</b> Realizar una inspección de las instalaciones de la empresa y constatar la condición de las diferentes áreas. <b>D.1.2</b></p>		<p style="text-align: center;">tos de auditoría no se</p>
<p><b>RESULTADO DE LA APLICACIÓN</b></p> <p>Terminada la verificación física de las instalaciones se determinó que se encuentran en óptimas condiciones y de acuerdo a los reportes de mantenimientos anteriormente presentados, se constató que el personal de mantenimiento tiene una función muy importante dentro de la empresa ya que siempre debe estar en constantes inspecciones de instalaciones y tomar acciones correctivas inmediatas, y se verificó que este trabajo ha sido constante y no solo en este mes.</p>		<p style="text-align: center;">encontraron hallazgos dignos de mencionar</p>
<p><b>Elaborado por:</b>D.P. <b>Revisado por:</b>V.R.</p>		<p style="text-align: center;"><b>Fecha:</b> 21/01/2014 <b>Fecha:</b> 21/01/2014</p>

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>MANTENIMIENTO</b> <b>Narrativa: Inspección</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de</b> <b>2013</b>	<b>D. 1.2</b>  <b>1/1</b>
---	---	---------------------------------

El día 21 de enero de 2014, se procedió a realizar la inspección física de las instalaciones de Novacargo con el fin de verificar la condición de cada una de las áreas:

**Bodega:** En la bodega funciona el departamento de operaciones de la empresa en donde se constató que el área de recepción de carga y paletizaje se encuentra en óptimas condiciones y operativa, así también se recepta carga por los 12 muelles disponibles, sin mostrar fallas en los equipos.

La bodega se encuentra organizada y limpia lo cual permite que las operaciones se realicen con mayor rapidez debido a que tienen conocimiento e identificado la ubicación de los pallets y mallas de cada aerolínea, así también que estas se encuentren operativas.

Los vestidores, baños, comedor y oficinas se encuentran en óptimas condiciones y no dificultan la ejecución de las actividades diarias.

**Oficinas Administrativas:** Las oficinas administrativas están en buen estado y cada persona cuenta con su puesto de trabajo con los materiales y muebles necesarios para el desarrollo normal de sus funciones.

Por lo tanto se concluye que las instalaciones de Novacargo se encuentran en condiciones óptimas y permiten un desarrollo normal de actividades.


**Elaborado por:** D.P.

**Fecha:**  
21/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
21/01/2014

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>OPERACIONES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PAPELES DE TRABAJO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>E.1</b> <b>1/1</b></p>
<p><b>PROCESO</b></p> <p>ENTREGA DE TURNO</p>	<p style="text-align: center;"><b>HALLAZGO</b></p>	
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Solicitar reportes de entrega de turno por parte de los supervisores, de un mes aleatorio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>H.E.1</b></p>	
<p><b>APLICACIÓN:</b> Se solicitó a los supervisores los reportes que se entregan al finalizar su turno de trabajo, del mes de diciembre de 2013 <b>E.1.1</b></p>		
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b></p> $\frac{\text{-----}}{\text{-----}} = \% \text{ Reportes entregados}$ $\text{-----} \quad 100\% \text{ Reportes entregados}$ <p>Los reportes entregados por los supervisores fueron</p>		
<p><b>Elaborado por:</b>D.P. <b>Revisado por:</b>V.R.</p>	<p><b>Fecha:</b> 21/01/2014 <b>Fecha:</b> 21/01/2014</p>	

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>OPERACIONES</b> <b>Entrega de turno de Supervisores</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de</b> <b>2013</b>	<b>E.1.1</b>  <b>1/1</b>
---	--	--------------------------------

TURNOS	DICIEMBRE			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
DIA	X	X	X	X
TARDE	X	X	X	X
NOCHE	X	X	X	X

**Procedimientos:**

- Se solicitó los reportes de entrega de turnos por parte de los supervisores.
- No se encontraron reportes de la entrega de cada turno de trabajo
- Se verifico que no realizan reportes para la entrega del turno al siguiente supervisor. **H.E.1**

**Marcas:**


**X** Verificado con reportes


**Elaborado por:** D.P.


**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
21/01/2014

**Fecha:**  
21/01/2014


	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>OPERACIONES</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>H.E.1</b>  <b>1/2</b>
<b>PROCESO:</b> ENTREGA DE TURNO DE TRABAJO		<b>REF P/T</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitar reportes de entrega de turno por parte de los supervisores, de un mes aleatorio.		<b>E.1.1</b>
<b>a) CONDICIÓN:</b> Los supervisores no tienen reportes de entrega de turnos físicamente, solo se los realiza de forma verbal y constatación física de la carga que se encuentra en la bodega y continuar el desarrollo de las actividades normales, o en algunos casos se envían correos electrónicos.		
<b>b) CRITERIO:</b> Se debe documentar los reportes de entrega de turno ya sea de forma física o magnética por medio de la intranet que posee la empresa, ya que estos reportes permitirán dar la continuidad adecuada a las operaciones.		
<b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 21/01/2014 <b>Fecha:</b> 21/01/2014

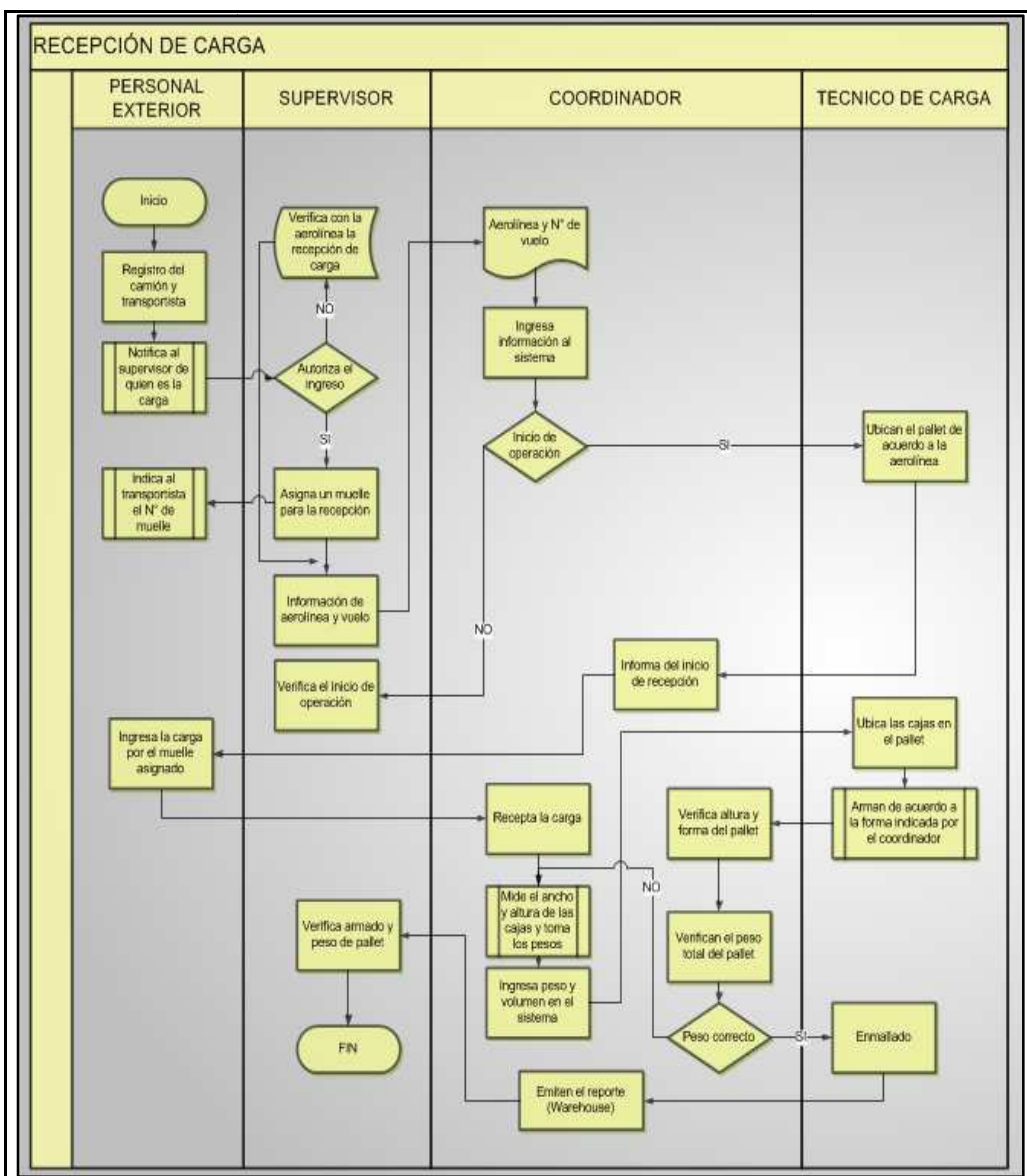
	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>OPERACIONES</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>H.E.1</b>  <b>2/2</b>
<b>PROCESO:</b> ENTREGA DE TURNO DE TRABAJO		<b>REF P/T</b>
<b>c) CAUSA:</b> No se ha establecido un procedimiento para la entrega de turnos que indique que se lo realice de forma formal y escrita.		<b>E.1.1</b>
<b>d) EFECTO:</b> La falta de estos reportes ocasiona que no se dé la continuidad adecuada a las operaciones ya que no existe el respaldo o documento que indique que es lo que falta por realizar o lo que se realizó.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> Los reportes de entrega de turno deben ser elaborados por los supervisores ya sea de forma física o magnética que se pueda almacenar en la intranet de la empresa, además de la constatación física y verbal que se realiza en la actualidad.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> Gerente de Operaciones Establecer el procedimiento para la entrega y recepción de turnos de trabajo con la finalidad de dar la continuidad adecuada a las operaciones diarias y mantener respaldos por posibles eventualidades que se puedan presentar en el cierre de vuelos		
<b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 21/01/2014 <b>Fecha:</b> 21/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b>	<b>E.2</b>
---	-----------------------	------------




	<b>OPERACIONES</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de</b> <b>2013</b>	<b>1/1</b>
<b>PROCESO</b> RECEPCIÓN DE CARGA		<b>HALLAZGO</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Observar el proceso de recepción de carga y determinar posibles mejoras.		<b>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar</b>
<b>APLICACIÓN:</b> Se observó el proceso de recepción de carga y elaborar un flujograma del proceso. <b>E.1.2</b>		
Observado el proceso de recepción de carga se pudo determinar que la persona encargada del registro de camiones y transportistas no cuenta con una planificación o reporte que le permita identificar que carga se receptorá y a que aerolínea pertenece. Este dato es muy importante ya que de este depende que se inicie el proceso de recepción de carga por lo tanto de se deberá mejorar el flujo de información.		
<b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 21/01/2014 <b>Fecha:</b> 21/01/2014

	<p><b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>OPERACIONES</b>  <b>Observación y elaboración de flujograma</b>  <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p><b>E.1.2</b>  <b>1/2</b></p>
---	--	---




**Elaborado por:** S.A.  
**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 21/01/2014  
**Fecha:** 21/01/2014

	<p style="text-align: center;"><b>NOVACARGO S.A.</b> <b>OPERACIONES</b> <b>Observación y elaboración de flujograma</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>E.1.2</b> <b>1/2</b></p>
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se observó el proceso de recepción de carga</li> <li>• Elaboración de un flujograma de la recepción de carga</li> <li>• El flujograma se elaboró en base a lo observado en todo el proceso.</li> </ul> <p>El proceso de recepción de carga se realizó con normalidad pero la persona encargada del registro de camiones y transportistas no tiene una planificación o reporte que le indique la carga que se receptorá y de la aerolínea que pertenece.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> S.A.</p> <p><b>Revisado por:</b> V.R.</p>		<p><b>Fecha:</b> 21/01/2014</p> <p><b>Fecha:</b> 21/01/2014</p>

	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>OPERACIONES</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>E.3</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  ORGANIZACIÓN DE PALLETS Y MALLAS		<b>HALLAZGO</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Verificar la organización de los pallets y mallas de cada aerolínea.		
<b>APLICACIÓN:</b> Se verifico la organización de los pallets y mallas de cada aerolínea. <b>E.1.3</b>		Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> $= \% \text{ Pallets y mallas organizadas por aerolínea}$ $- 100\% \text{ Pallets y mallas organizadas por aerolínea}$  La verificación de la organización de pallets y mallas nos indican que existe un 100% de organización lo cual es muy importante para el desarrollo de las operaciones puesto que optimiza el tiempo para el proceso de recepción de carga		hallazgos dignos de mencionar
<b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 21/01/2014 <b>Fecha:</b> 21/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>OPERACIONES</b> <b>Verificación de Organización de Pallets y</b> <b>mallas</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de</b> <b>2013</b>	<b>E.1.3</b>  <b>1/1</b>
---	--	--------------------------------

AEROLÍNEA	ORGANIZADO	
	PALLETS	MALLAS
LAN	✓	✓
ATLAS	✓	✓
TAMPA	✓	✓
CENTURION	✓	✓
IBERIA	✓	✓
SORCIAIR	✓	✓
AMERICAN	✓	✓
CUBANA	✓	✓

**Procedimientos:**

- Se verifico que los pallets y mallas se encuentren organizadas
- Se observó que revisan las mallas de cada aerolínea y determinar si están operativas o no.
- Las mallas no operativas se encuentran empacadas para devolución a la aerolínea

**Connotación:**

La organización de las mallas y pallets es muy importante ya que permite la optimización del tiempo debido a que de esta manera se tiene la certeza de estos se encuentran operativos y no es necesario realizar una revisión antes de ser utilizados en la operación habitual.

**Marcas:**


✓ Verificado


**Elaborado**                    S.A.  
**por:**

**Fecha:**  
21/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:**  
21/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b>  <b>OPERACIONES</b> <b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>E.4</b> <b>1/1</b>
<b>PROCESO</b>  CAPACITACIONES DE PERSONAL		<b>HALLAZGO</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitar los respaldos de las capacitaciones realizadas al personal en lo referente a la seguridad de la carga y manejo.		Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar
<b>APLICACIÓN:</b> Verificar los respaldos de las capacitaciones que se ha impartido al personal respecto a la seguridad de la carga y manejo de ella. <b>E.1.4</b>		
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  <hr style="width: 50%; margin-left: 0;"/> $= \frac{\% \text{ Capacitaciones de manejo y seguridad de carga}}{100\% \text{ Capacitaciones de manejo y seguridad de carga}}$ <p>Las capacitaciones realizadas en el departamento de operaciones han sido realizadas en un 100% en relación con las actividades que se desarrollan en él.</p>		
<b>Elaborado por:</b> S.A. <b>Revisado por:</b> V.R.		<b>Fecha:</b> 21/01/2014 <b>Fecha:</b> 21/01/2014

	<b>NOVACARGO S.A.</b> <b>OPERACIONES</b> <b>Verificación de Organización de Pallets y mallas</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>	<b>E.1.3</b>  <b>1/1</b>
---	--	--------------------------------

CAPACITACIÓN	Respaldo	
	Firmas	Relaciondo
Mercancías Peligrosas	✓	✓
Segurodad Lan	✓	✓
Seguridad Tampa	✓	✓
Seguridad Avianca	✓	✓
Manejo de carga	✓	✓
Manejo de carga Atlas	✓	✓
Procedimientos para manipulación de carga	✓	✓
Pallets y Mallas	✓	✓

**Procedimientos:**

- Se solicitó los respaldos de las capacitaciones realizadas al personal de operaciones.
- Se verifico que las capacitaciones se relaciones a las actividades y funciones que se desarrollan en el departamento de operaciones.

**Connotación:**

Las capacitaciones son muy importantes ya que permiten que el personal tenga conocimiento de lo que está realizando y cuáles son los procedimientos que se deben seguir para la ejecución de sus tareas.

**Marcas:**

✓ Verificado

**Elaborado por:** S.A.

**Fecha:** 21/01/2014

**Revisado por:** V.R.

**Fecha:** 21/01/2014

### 5.3. FASE III COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



## INFORME DE AUDITORÍA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA “NOVACARGO S.A.”, DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS AUXILIARES DE PALETIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE CARGA, PARA MEDIR LA EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y ECONOMÍA DE LOS PROCESOS DE SUS DEPARTAMENTOS”**

### **Áreas Auditadas:**

Contabilidad  
Talento Humano  
IT-Sistemas  
Mantenimiento  
Operaciones

**PERIODO: 1 de enero al 31 de Diciembre de 2013**



## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **I. MOTIVO DEL EXÁMEN**

La Auditoría de Gestión a realizada a la Empresa Novacargo S.A. dedicada a la prestación de servicios auxiliares de paletización y consolidación de carga, para medir la eficiencia, efectividad y economía de los procesos de sus departamentos, comprendida en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

#### **II. OBJETIVOS DEL EXÁMEN**

##### **General**

Identificar en los departamentos los problemas y deficiencias en la ejecución de sus funciones, los cuales generan disminución de beneficios económicos y humanos, con la finalidad de incrementar la productividad y el desempeño de los trabajadores de la empresa, para lo cual se analiza si las actividades bajo examen están operando con eficiencia, efectividad y economía.

### **Específicos**

- Determinar si las funciones de los departamentos se cumplieron con eficiencia, eficacia y economía.
- Comprobar el nivel de cumplimiento de las actividades y funciones establecidas a los empleados de la empresa.
- Verificar que los trabajadores posean todos los suministros y herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y normas legales de control para los procesos internos de la empresa.

Determinar si los controles internos que poseen son los adecuados para el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

### **III. ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión a realizarse a la Empresa Novacargo S.A. dedicada a la prestación de servicios auxiliares de paletización y consolidación de carga, para medir la eficiencia, efectividad y economía de los procesos de sus departamentos, comprendida en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

#### IV. INDICADORES UTILIZADOS

Para la evaluación de las áreas examinadas se utilizaron los siguientes indicadores:

<b>CONTABILIDAD</b>	
<b>Documentos Emitidos Correctamente</b>	$\frac{\text{Documentos emitidos correctamente}}{\text{Total Egresos Revisados}}$
<b>Conciliaciones Bancarias correctas</b>	$\frac{\text{Conciliaciones correctas}}{\text{Total Conciliaciones Revisados}}$
<b>Facturas contabilizadas en el sistema contable</b>	$\frac{\text{Facturas contabilizadas}}{\text{Facturas Revisadas}}$

<b>TALENTO HUMANO</b>	
<b>Carpetas completas</b>	$\frac{\text{N° de Carpetas Completas}}{\text{Total Carpetas Revisadas}}$
<b>Roles que sustentan descuentos</b>	$\frac{\text{Roles sin novedades}}{\text{Total empleados revisados el rol}}$
<b>Personal con EPP, uniformes, Materiales de trabajo</b>	$\frac{\text{Personal con EPP, uniformes y materiales de trabajo}}{\text{Actas de entrega}}$

<b>IT-SISTEMAS</b>	
<b>Reportes por mes</b>	$\frac{\text{Reportes de supervisión del año}}{\text{Meses del año}}$
<b>Mantenimientos Preventivos</b>	$\frac{\text{Registros de mantenimeintos preventivos}}{\text{Toltal registros}}$

<b>MANTENIMIENTO</b>	
<b>Mantenimientos Realizados</b>	$\frac{\text{Mantenimientos realizados}}{\text{Total mantenimientos planificados}}$

<b>OPERACIONES</b>	
<b>Pallets y mallas organizadas por aerolínea</b>	$\frac{\text{Aerolíneas organizadas}}{\text{Total Aerolíneas}}$
<b>Reportes entregados</b>	$\frac{\text{Reportes entregados}}{\text{Total reportes}}$

## **CAPÍTULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **I. ANTECEDENTES**

Novacargo S.A. es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de paletización de carga. Fue fundada el 04 de Julio de 2005 según Resolución N° SC.IJ.DJC.Q.05.002446 de 22 de Junio del 20005 y su inscripción en el registro mercantil de la ciudad de Quito con N° 1572, tomo 136 de 04 de Julio del 2005.

En sus inicios Novacargo estaba ubicada en el antiguo Aeropuerto Mariscal Sucre en Av. de la Prensa S/N y Gonzalo Gallo y desde el 20 de Febrero de 2013 en la Parroquia de Tababela en la nueva Terminal Aérea.

#### **II. MISIÓN**

“Nuestra misión es el manejo seguro y apropiado de carga perecible, cumpliendo la cadena de frío con estándares de calidad para flores de exportación y otros productos perecibles, bajo normas internacionales.”

#### **III. VISIÓN**

“Ser líderes en el mercado nacional en el manejo de perecibles bajo normas y estándares internacionales en los próximos diez años.”

#### **IV. BASE LEGAL**

La Superintendencia de Compañías mediante Resolución N° SC.IJ.DJC.Q.05.002446 de 22 de Junio del 2005, resuelve la constitución de la Empresa Novacargo S.A., bajo la responsabilidad y en calidad de Gerente General desde el 29 de junio del 2012, Rolando Vázquez.

Su estructura interna se fundamenta en los instrumentos como: Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Regulaciones por la Dirección General de Aviación Civil, Secretaria Nacional de Aduana del Ecuador y Corporación Quiport S.A.

#### **V. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- Proveer el servicio de procesamiento de carga a las aerolíneas bajo el cumplimiento de la cadena de frío con estándares de calidad, para productos perecibles y carga seca.
- Velar por la integridad de la ejecución de sus operaciones para impedir que se realice cualquier tipo de acto ilícito.
- Proteger la integridad física de los trabajadores así como el normal desenvolvimiento de sus actividades sea dentro o fuera del establecimiento de trabajo
- Mantener un mejoramiento continuo en todas las actividades de la empresa, de protección ambiental, equipos, condiciones de trabajo y en seguridad laboral.

- Capacitar a los trabajadores y proveer los recursos necesarios para dar cumplimiento a las disposiciones de organismos de control y entes reguladores.
- Consolidar el liderazgo en la prestación de servicios de paletización proporcionando un servicio de alta calidad y satisfaciendo las exigencias de los clientes.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DEL EXÁMEN

Debido a la naturaleza del examen, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos encontrados con sus respectivas recomendaciones.

#### **1. Falta de procedimientos establecidos para la emisión de comprobantes de egreso y pagos**

El área contable no tiene procedimientos establecidos para la emisión de egresos y pagos a proveedores, lo cual genera alteraciones en los procesos ya que se los realiza por experiencia del personal y hace que no siempre se cumpla con todas las actividades de un proceso, como son las autorizaciones, emisión y verificación de la información.

#### **Recomendación**

##### *Jefe de Área de Contabilidad*

Insertar en el área los procedimientos y políticas para el desarrollo de sus actividades, lo que permitirá salvaguardar las operaciones de la empresa y la confiabilidad de la información financiera que se genera en el área.

#### **2. Contabilización de las Facturas de Ventas**

El proceso de facturación depende directamente del departamento de operaciones ya que sin el cierre de vuelos no se puede proceder con la facturación y ocasiona



retrasos en la emisión de facturas, es así que la persona encargada del proceso no puede concluir eficientemente con proceso y podría ocasionar pérdidas económicas para entidad debido a que no se cumple con entrega de facturas.

### **Recomendación**

#### ***Jefe de Área de Contabilidad***

Establecer formalmente una fecha y hora de cierre de operaciones con la Gerencia Operativa con la finalidad de optimizar tiempo en el desarrollo del proceso de facturación y se pueda concluir con la respectiva contabilización de las ventas de tal forma se pueda tener información oportuna para la toma de decisiones.

### **3. Proveedores no calificados**

La empresa no cuenta con proveedores calificados que permitan determinar la mejor opción de compra que esté acorde a los intereses empresariales y cumpla normativas internas como son las especificaciones que establece la BASC.

### **Recomendaciones:**

#### ***Al Jefe de Área de Contabilidad y Responsable de seguridad Basc***

El responsable de seguridad Bascdeberá documentar los procedimientos que se llevan a cabo para la calificación de proveedores para que se realice estricto cumplimiento de ello y tener una mejora continua alcanzando altos índices de eficiencia, eficacia y economía.

Con los procedimientos para la calificación de proveedores aprobado dispondrá al personal del área de contabilidad que todas las compras se las dirija con los proveedores calificados.

#### **4. No existen políticas y procesos establecidos para la contratación de personal**

El área de Talento Humano no cuenta con procesos definidos para la contratación de personal, puesto que se evidenció que las carpetas de personal no cuentan con la documentación completa.

#### **Recomendación**

##### *Jefe de Área de Talento Humano*

El Jefe de área deberá establecer procedimientos de verificación de la documentación previa a la contratación del personal ya que de esta manera se crearía un filtro de seguridad y se mantendría un archivo de personal confiable.

#### **5. Entrega de Equipos de Protección Personal, uniformes y materiales de trabajo**

El proceso de entrega de equipos de protección personal, uniformes y materiales de trabajo es informal ya que no se les entrega todo desde el inicio de sus labores y no existe seguimiento a las actividades que se desarrollan en cumplimiento del proceso.

#### **Recomendación**

##### *Jefe de Talento Humano*

El Jefe de área deberá establecer el procedimiento adecuado y realizar seguimiento de ello ya que al incumplir podría causar graves consecuencias por no acatar leyes y normas. También establecer el stock máximo y mínimo que debe mantener el área de Talento Humano para poder cubrir con las necesidades del personal y realizar el seguimiento respectivo.

## **6. Mantenimientos preventivos a redes y comunicaciones**

Los mantenimientos por parte del área de sistemas y tecnología son de vital importancia para el desarrollo normal de las actividades por lo que no se puede faltar al cumplimiento de esto.

### **Recomendación**

#### *Jefe de Área de Sistemas*

Elaborar una planificación adecuada de mantenimiento de redes, comunicaciones y equipos, y que esta sea difundida a las demás áreas para que tengan conocimiento de las actividades, y se puedan realizar con normalidad.

## **7. Reportes de entrega de turnos de trabajo**

Los reportes de entrega de turno deben ser elaborados por los supervisores ya sea de forma física o magnética que se pueda almacenar en la intranet de la empresa, además de la constatación física y verbal que se realiza en la actualidad.

**Recomendación*****Al Gerente de Operaciones***

Establecer el procedimiento para la entrega y recepción de turnos de trabajo con la finalidad de dar la continuidad adecuada a las operaciones diarias y mantener respaldos por posibles eventualidades que se puedan presentar en el cierre de vuelos.

La información presentada se obtuvo mediante la implementación de normas de auditoría y aplicación de procedimientos que permiten sustentar nuestras observaciones.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed within a faint oval border. The signature appears to be 'Vanesa Romero'.

**Vanesa Romero**  
**V&R Auditores**

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

1. La auditoría realizada a la Empresa NOVACARGO S.A., ha permitido proponer una posible estructura orgánica que ayude para una correcta segregación de funciones.
2. El personal contratado no realiza un adecuado procedimiento de ingresos a la empresa.
3. Debido a las políticas de exportación implementadas por el gobierno, en los diferentes sectores económicos han creado un ambiente de incertidumbre.
4. La presente tesis servirá a las personas de la carrera de Finanzas y Auditoría o carreras afines, como una guía para la elaboración de una Auditoría de Gestión, es por esto razón que debe ser publicada.

## 6.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la empresa NOVACARGO S.A. ponga en práctica las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría para un mejor desenvolvimiento de la misma, y permita, brindar un mejor servicio a sus clientes.
2. Establecer procedimientos en cada una de las áreas internas para formalizar las actividades que se realizan por cada uno de los trabajadores en sus diferentes.
3. Realizar mayores controles de seguridad internos tanto en la parte logística como información ya sea contable o informática,
4. Es necesario implementar políticas en el proceso de contratación de personal que permita seleccionar de manera adecuada e idónea a la personas que se pretende contratar.
5. Se recomienda a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación de este trabajo, para que sea de guía para futuros estudiantes que necesiten realizar una auditoría de gestión en una empresa paletizadora.

### 6.3 BIBLIOGRAFÍA

BCE. (03 de 01 de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: [http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion\\_mensual](http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_mensual)

Camara, L. (10 de 10 de 2012). *La Camara*. Recuperado el 01 de 10 de 2013, de La Camara: <http://www.lacamara.org/ccg/comercioexterior/SENAE-DGN-2012-0334-RE.PDF>

Cepeda, G. (1997). *Auditoria y Control Interno*. Mexico: Mc Graw Hill.

*Corporación Quiport S.A.* (01 de 10 de 2013). Recuperado el 01 de 10 de 2013, de Corporación Quiport S.A.: <http://www.quitoairport.aero/en/news/8-noticias-quiport/58-edificio-de-carga.html?layout=import&lang=en>

Estupiñan, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna*. Bogotá: Eoe Ediciones.

Fernández Arena, J. (2012). *La auditoría administrativa*.

Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa: Gestión estratégica del cambio*. Pearson Publications Company.

INEC. (10 de 01 de 2014). *INEC*. Obtenido de INEC: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=58](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58)

Novacargo. (Agosto de 2013). *Politica de Seguridad y Salud Ocupaciona*.

Orozco, C. H. (2007). *Analisis Administrativo- Tecnicas y Métodos*. Recuperado el 30 de 10 de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=Bptc1C9T8ioC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

PROECUADOR. (01 de Octubre de 2013). Recuperado el 01 de 10 de 2013, de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-flores-2013/>

PROECUADOR. (06 de 01 de 2014). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/12/BOLETIN-NOV-DIC-APROBADO-03-12-20131.pdf>

Rodriguez, J. V. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico: Thomson.

Rodríguez, J. V. (2002). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Mexico: Thomson.

Santillan González, J. (2002). *Auditoría Interna Integral: Administrativa, Operacional y Financiera*.

Valencia, J. (2002). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Mexico: Thomson.