



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

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

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA., DEDICADA
AL DISEÑO, PLANIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN PARA LOGRAR EL
MEJORAMIENTO DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS”**

PABLO RAFAEL PERALTA ARÉVALO

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:**

INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

DIRECTOR: ING. CPA. PEDRO RIVADENEIRA, MCA.

CODIRECTOR: DR. CPA. ANÍBAL ALTAMIRANO, MBA.

Sangolquí, 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

PERALTA ARÉVALO PABLO RAFAEL

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA., DEDICADA AL DISEÑO, PLANIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN PARA LOGRAR EL MEJORAMIENTO DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 4 de marzo del 2010.

Pablo Rafael Peralta Arévalo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

ING. CPA. PEDRO RIVADENEIRA, MCA.

DR. CPA. ANÍBAL ALTAMIRANO, MBA.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Auditoría de Gestión Aplicada a la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., Dedicada al Diseño, Planificación y Construcción para Lograr el Mejoramiento de sus Procesos Administrativos”, realizado por el señor Pablo Rafael Peralta Arévalo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en las Áreas de Compras y Ventas de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., así como por la capacidad investigativa demostrada por el autor, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Pablo Peralta Arévalo que lo entregue a Dr. Rodrigo Aguilera Valencia, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 4 de marzo del 2010.

ING. CPA. Pedro Rivadeneira, MCA.

DIRECTOR

DR. CPA. Aníbal Altamirano, MBA.

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

YO, PABLO RAFAEL PERALTA ARÉVALO

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de “Auditoría de Gestión Aplicada a la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., Dedicada al Diseño, Planificación y Construcción para Lograr el Mejoramiento de sus Procesos Administrativos”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 4 de marzo del 2010.

Pablo Rafael Peralta Arévalo

DEDICATORIA

A DIOS, por haberme dado la vida, quien me ha guiado con su palabra siempre, me ha enseñado el verdadero camino, me ha dado hermosos días y me ha protegido de todo mal.

A mis padres Luis Peralta y Beatriz Arévalo; por su apoyo permanente, su amor incondicional y sus consejos, que me han ayudado a seguir adelante guiándome por buenos caminos.

A mis abuelitos Mariana, María Inés, Arcesio; por enseñarme los primeros pasos, por cuidarme cuando era niño, por la admiración y cariño que les tengo; en especial para mi abuelito Juan por su increíble fortaleza y amor a su familia.

A mis hermanas Ingrid Vanessa y Gabriela Irahí, por su amistad, ayuda y compañía, que me han arrancado una sonrisa en los momentos de flaqueza y han sido mi apoyo, en el desarrollo de mi vida.

A todas las personas que de una u otra manera, contribuyeron a formar las bases de mi vida profesional.

Pablo Rafael Peralta Arévalo.

AGRADECIMIENTO

A DIOS por ser la guía diaria para realizar cada una de mis actividades y permitirme cumplir con mis objetivos propuestos.

A la Escuela Politécnica del Ejército que me abrió sus puertas al conocimiento, brindándome el ambiente propicio para mi crecimiento profesional y la cátedra necesaria para el desarrollo de este proyecto.

A mis profesores Ing. Pedro Rivadeneira y Dr. Aníbal Altamirano que han guiado el desarrollo de mi tesis durante este tiempo, siendo mis críticos y motivadores para la entrega de este proyecto con la mejor calidad.

A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional para la elaboración del presente proyecto, económica y moralmente.

A todos mis amigos y amigas, con quienes he compartido momentos inolvidables: Benjamín, Andrés, Daniel V., Miguel Ángel, Mateo, Rodrigo, Santiago, Juan Carlos, Paul, Juan Pablo, Daniel A., Javier, María José, María Belén, Gaby, Giovis, Carlita, Valeria.

A todo el personal de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., que gracias a su confianza y colaboración conseguí la realización del presente proyecto.

GRACIAS DE CORAZÓN

Pablo Rafael Peralta Arévalo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	INTRODUCCIÓN	
	CAPÍTULO I	Pág.
1.	ASPECTOS GENERALES	5
1.1.	ANTECEDENTES	5
1.1.1.	Base Legal de la Empresa	5
1.1.2.	Objetivos de la Empresa	12
1.2.	LA EMPRESA	13
1.2.1.	Reseña Histórica	13
1.2.2.	Organigramas	15
1.2.2.1	Organigrama Estructural	15
1.2.2.2.	Organigrama Funcional	19
1.2.2.3.	Organigrama de Personal	26
	CAPÍTULO II	Pág.
2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
2.1.	Misión	28
2.2.	Visión	28
2.3.	Objetivos de las Áreas	29
2.4.	Políticas	30
2.5.	Estrategias	31
2.6.	Principios y Valores	32
	CAPÍTULO III	Pág.
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL	35
3.1.	ANÁLISIS INTERNO	35
3.1.1.	Descripción de los Procesos Administrativos	36
3.1.1.1.	Proceso de Compras	38
3.1.1.2.	Proceso de Ventas	46
3.2.	ANÁLISIS EXTERNO	53
3.2.1.	Influencias Macroeconómicas	55
3.2.1.1.	Factor Político	55
3.2.1.2.	Factor Económico	60
3.2.1.3.	Factor Social	75
3.2.1.4.	Factor Tecnológico	80
3.2.1.5.	Factor Legal	82
3.2.2.	Influencias Microeconómicas	83
3.2.2.1.	Clientes	84
3.2.2.2.	Proveedor	86
3.2.2.3.	Competencia	88
3.2.2.4.	Precios	90

CAPÍTULO IV		Pág.
METOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:		
4.	Auditoría de Gestión	91
4.1.	Generalidades	91
4.2.	METOLOGÍA	93
4.3.	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	95
4.4.	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	98
4.4.1.	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	99
4.4.1.1.	Definición de Control Interno	100
4.4.1.2.	Elementos de Control Interno	101
4.4.1.3.	Métodos de Evaluación de Control Interno	104
4.4.1.4.	Herramientas de Evaluación de Control Interno	110
4.4.1.4.1.	Técnicas de Auditoría	115
4.4.1.5.	Evaluación del Riesgo	116
4.4.1.5.1.	Riesgo de Auditoría	119
4.4.1.5.2.	Informe de Control Interno	121
4.4.1.6.	Programa de Auditoría	121
4.4.2.	EJECUCIÓN DEL TRABAJO	123
4.4.2.1.	Papeles de Trabajo	124
4.4.2.2.	Evidencias	129
4.4.2.3.	Hallazgos de Auditoría	131
4.4.2.4.	Indicadores de Gestión	132
4.5.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	136

CAPÍTULO V		Pág.
“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA., DEDICADA AL DISEÑO, PLANIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN PARA LOGRAR EL MEJORAMIENTO DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS”.		
5.	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	141
5.1.	PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR	143
5.2.	Conocimiento Preliminar	145
5.3.	Medición de Riesgos Preliminar	155
5.4.	Plan Global de Auditoría	161
5.5.	Convenio de Servicios Profesionales	167
5.6.	Aceptación del Servicio de Auditoría	172
6.	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	173
6.1.	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA DE COMPRAS	173
6.1.1.	Programa Específico de Auditoría	173
6.1.1.1.	Evaluación de Control Interno - Área de Compras	178
6.1.1.2.	Hallazgos de Control Interno - Área de Compras	180

6.1.1.3.	Medición de Riesgos	183
6.2.	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA DE VENTAS	185
6.2.1.	Programa Específico de Auditoría	185
6.2.1.1	Evaluación de Control Interno- Área de Ventas	188
6.2.1.2.	Hallazgos de Control Interno - Área de Ventas	190
6.2.1.3.	Medición de Riesgos	192
6.3.	INFORME DE CONTROL INTERNO	194
6.4	PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE AUDITORÍA - COMPRAS Y VENTAS	203
7.	EJECUCIÓN DE TRABAJO	207
8.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	258
8.1.	Informe de Auditoría	259
8.2.	Seguimiento y Monitoreo	278
	CAPÍTULO VI	Pág.
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	279
6.1.	CONCLUSIONES	279
6.2.	RECOMENDACIONES	280
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	281
	BIBLIOGRAFÍA	284

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No.1: Déficit Cuantitativo de Vivienda.	70
Cuadro No.2: Importaciones de Materia Prima (Materiales de Construcción); Período 2006 al 2008.	74
Cuadro No.3: Ventajas y Desventajas de Métodos de Evaluación de Control Interno.	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No.1: Organigrama Estructural Vigente.	16
Gráfico No.2: Organigrama Estructural Propuesto.	18
Gráfico No.3: Organigrama Funcional Propuesto.	20
Gráfico No.4: Organigrama Personal Propuesto.	27
Gráfico No.5: Relación entre Fuerzas Externas y la Organización.	54
Gráfico No.6: Inflación anual; Período 2005 al 2009.	60
Gráfico No.7: Variación del PIB; Período 2008 al 2009.	63
Gráfico No.8: PIB total con relación al PIB del sector de la construcción; Período 2004 al 2008.	65
Gráfico No.9: Déficit Habitacional de las Viviendas – Nacional.	71
Gráfico No.10: Balanza Comercial Ecuador; Período 2007 al 2009.	73
Gráfico No.11: Proyección de la Población (millones de habitantes); Período 2001 al 2010.	76
Gráfico No.12: Remesas (millones de dólares); Período 2004 al 2008.	79
Gráfico No.13: Factores Relevantes de la Organización.	96
Gráfico No.14: Factores Relevantes de la Estructura Organizacional.	96
Gráfico No.15: Comparación de los Componentes del Sistema de Control y Gestión de Riesgos, según COSO I, COSO II y MICIL.	110
Gráfico No.16: Clases de Evidencia.	129
Gráfico No.17: Atributos de la Evidencia.	130

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No.1: Inflación Anual; Período 2008 al 2009.	61
Tabla No.2: Producto Interno Bruto; Período Enero 2008 a Enero 2009.	62
Tabla No.3: Participación del PIB Sector de la Construcción en PIB Total; Período 2004 al 2008.	65
Tabla No.4: Porcentaje de Participación Cartera Sector de la Construcción en el Total de Cartera del Sistema Financiero; Período 2004 al 2008.	68
Tabla No.5: Clientes de Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.	85
Tabla No.6: Proveedores de Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.	87
Tabla No.7: Competencia de Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.	89
Tabla No.8: Flujo Diagramación – Simbología.	112
Tabla No.9: Matriz de Riesgo Técnica Colorimetría- 3 niveles.	119
Tabla No.10: Marcas de Auditoría.	128

RESUMEN

Las organizaciones públicas como privadas, se enfrentan con el reto de mantener o mejorar el uso de los recursos, al mismo tiempo evaluar el desempeño de sus funcionarios. Es evidente que el entorno en que nos desarrollamos se fundamenta en conceptos como la eficiencia, eficacia y economía, pero muchas veces no se cuantifican.

Una de las herramientas que actualmente se utilizan para evidenciar estos indicadores es la Auditoría de Gestión un examen objetivo que permite conocer a las autoridades de una institución el desempeño de ciertas áreas, esta evaluación se considera un elemento vital para el cumplimiento de objetivos y oportunidades de mejora. La auditoría de gestión tiene como alcance tanto el sector público como privado.

La Empresa “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”, es una empresa privada que se dedica a la construcción de obras civiles y comercialización de equipos electrónicos, eléctricos y manuales; de esta manera dentro de sus principales actividades es la compra y venta de bienes y/o servicios. El sector de la construcción es de suma importancia para el desarrollo económico y social del país.

La auditoría de gestión a las Áreas de Compras y Ventas de la Empresa “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”, se compone de seis capítulos que permiten un conocimiento de la empresa y el desenvolvimiento de sus actividades en el período 2009.

Para contribuir con el proceso de mejoramiento se utiliza la auditoría de gestión, examen objetivo, sistemático y profesional realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una organización.

La metodología de este tipo de auditoría abarca las fases de Planificación Preliminar, Planificación Específica, Comunicación de Resultados y el Seguimiento de recomendaciones.

➤ **FASE I:** Planificación Preliminar.

El auditor se familiariza con las áreas a ser evaluadas, observando a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.

➤ **FASE II:** Planificación Específica.

Esta fase es la más extensa de la auditoría ya que debe efectuarse pruebas, procedimientos y prácticas de auditoría en detalle que contribuyan a la obtención de evidencias suficientes y competentes, mismas que aportarán al auditor hallazgos que servirán para su elaboración de su informe.

➤ **FASE III:** Comunicación de Resultados.

Luego de estudiar y evaluar la información obtenida se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, en esta fase se desarrollará el informe de auditoría para lo que se tomará como base hojas de hallazgos, papales de trabajo y planificaciones.

➤ **FASE IV:** Seguimiento.

Esta fase es importante ya que se evaluará el cumplimiento de las recomendaciones entregadas participando para este objeto las autoridades y personal de la empresa. Por ello es necesario incorporar una estrategia para que la autoridad y personal inmerso se involucre en dicha implementación.

En base a la metodología detallada se desarrolló la auditoría de gestión, estableciéndose en cada fase procedimientos relevantes para las sub-áreas que componen el estudio: Área de Compras (compras locales e importaciones), y Área de Ventas.

Los resultados obtenidos se han proporcionado a la empresa mediante el informe de auditoría que incorpora las recomendaciones a ser aplicadas y monitoreadas principalmente en su planificación estratégica, capacitación, indicadores de gestión.

SUMMARY

Public and private organizations are faced with the challenge of maintaining or improving the use of resources, while assessing the performance of its officials. Clearly the environment in which we develop is based on concepts such as efficiency, effectiveness and economy, but often not quantified.

One of the tools currently used to demonstrate these indicators is the management audit objective examination that allows authorities to meet an institution's performance in certain areas, this assessment is considered a vital element in the achievement of objectives and opportunities improvement. The management audit is to reach both the public and private sectors.

The company "Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.", is a private company that is engaged in civil construction and marketing of electronic equipment, electric and manual, in this way within their main activities is the buying and selling goods and/or services. The construction sector is of paramount importance for economic and social development of the country.

The management audit Areas of Purchases and Sales of the company "Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.", is composed of six chapters that allow knowledge of the company and the development of its activities in the period 2009.

To contribute to the improvement process using the management audit objective examination carried out systematic and professional in order to provide an independent evaluation on the performance of an organization.

The methodology of this type of audit covers the preliminary planning stages, specific planning, communication of results and Monitoring of recommendations.

➤ **PHASE I:** Preliminary Planning.

The auditor becomes familiar with the areas to be evaluated, looking at first glance the problems facing those involved since they will serve for the diagnosis of critical points.

➤ **PHASE II:** Specific Planning.

This is the longest phase of the audit and should be tested, procedures and practices that contribute detailed audit to obtain sufficient, competent evidence, that these findings will provide the auditor to be used for its preparation of its report.

➤ **PHASE III:** Communication of Results.

After studying and evaluating the information obtained will join the findings and will be brought interpretations made of them at this phase will be conducted the audit report for which will be based sheets findings, working papers and planning.

➤ **PHASE IV:** Monitoring.

This phase is important because it will assess the implementation of the recommendations given for this purpose involved the authorities and company personnel. It is therefore necessary to incorporate a strategy for the authority and personal involvement immersed in its implementation.

Based on the detailed methodology is developing performance audit, establishing relevant procedures at each stage for the sub-areas that compose the study: Shopping Area (local purchases and imports), and Area Sales.

The results have been provided to the company through the audit report incorporating the recommendations to be implemented and monitored mainly in strategic planning, training, management indicators.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES.

1.1.1. Base Legal de la Empresa.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se constituye en la ciudad de Quito a los veintitrés días del mes de agosto de mil novecientos noventa y nueve, como una Compañía Limitada.

Para otorgar la escritura de constitución comparecen los señores: Alex Fabián Vega Moreno, Moisés Josué Sánchez Andino, Edison Roberto Pérez Moreno, todos ellos de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, domiciliados en la ciudad de Quito.

Mediante Resolución No 99.1.1.12809, de fecha tres de noviembre de mil novecientos noventa y nueve, la Superintendencia de Compañías, aprueba la Constitución de la Compañía Limitada Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., y se inscribe en el Registro Mercantil del Cantón Quito, con fecha nueve de noviembre de mil novecientos noventa y nueve, con numero 2711, tomo 130.

La compañía se constituye con el objeto social, de prestación de los siguientes servicios:

- Acabados para la construcción, tales como:
 - Pintura.
 - Decoración.
 - Plomería.
 - Albañilería.
 - En general todo aquello que se refiere a terminados de construcción de casas y/o edificios.
- Administración de obras de construcción con servicios contables, de bodegas, de fiscalización; y, en fin todo lo relacionado con la construcción y sus terminados.

Además:

- Se dedica a la importación, distribución y comercialización de todo equipo mecánico, eléctrico, electrónico y manual; dará mantenimiento a toda clase de maquinaria y equipos importados por la empresa.
- Realiza la importación, representación y comercialización de insumos y materias primas que sirvan para toda clase de empresas e industrias públicas y privadas.
- Podrá dedicarse a la fabricación y ensamble de todo tipo de equipos electrónicos y eléctricos.
- Para el cumplimiento de su objeto la compañía podrá adquirir, conservar, hipotecar, gravar o enajenar toda clase de bienes muebles e inmuebles; participar en la constitución de otras compañías, pudiendo adquirir para sí acciones o participaciones de compañías anónimas o de responsabilidad limitada ya existentes.

La compañía realiza peticiones y gestiones ante organismos públicos, semipúblicos o privados; y, en fin realiza toda clase de actos y contratos de cualquier naturaleza jurídica, permitidos por las leyes ecuatorianas.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., está sujeta y se rige bajo los siguientes parámetros de control como:

LEYES: Dado que Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., es una empresa del Sistema No Financiero, debe regirse a leyes, en lo correspondiente a su estructura y funcionamiento, tales como:

➤ ***Ley de Compañías.***¹

En términos generales la Ley de Compañías es una ley que dirige y regula todas las actividades que sea necesarias para establecer una compañía en cualquiera de sus modalidades como son:

- a) La compañía en nombre colectivo.
- b) La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- c) La compañía de responsabilidad limitada.
- d) La compañía anónima.
- e) La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

¹ Superintendencia de Compañías; SRI, 2009; pág.web: www.supercias.gov.ec

➤ ***Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.***²

Los preceptos del código tributario regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos; aparándose en la la Ley de Régimen Tributario Interno. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. Para estos efectos, entiéndase por tributo los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., debe cumplir las obligaciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario y su respectivo reglamento, como contribuyente del Impuesto a la Renta, el Impuesto al valor Agregado (IVA) y las retenciones pertinentes; y realizar las declaraciones de dichos impuestos en los plazos establecidos.

➤ ***Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.***³

Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado, por lo que el Pleno de la Asamblea Constituyente del Ecuador expidió dicha ley bajo los siguientes parámetros:

- La creación del Sistema Nacional de Contratación Pública tiene como finalidad que articule y armonice a todas las instancias,

² Impuestos Ecuador, 2009; pág.web: www.impuestosecuador.com

³ Sistema Nacional de Compras Públicas; pág.web: www.compraspublicas.gov.ec

organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos.

La ausencia de planificación y de políticas de compras públicas ha derivado en discrecionalidad y desperdicio de recursos públicos por parte de las instituciones contratantes del Estado. Es indispensable innovar la contratación mediante procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados, que impliquen ahorro de recursos y que faciliten las labores de control tanto de las Entidades Contratantes como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios y de la ciudadanía en general.

Los recursos públicos que se emplean en la ejecución de obras y en la adquisición de bienes y servicios, deben servir como elemento dinamizador de la economía local y nacional, identificando la capacidad ecuatoriana y promoviendo la generación de ofertas competitivas.

➤ ***Leyes y Ordenanzas - Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.***⁴

Los organismos seccionales, informarán oportunamente a la ciudadanía de las resoluciones que adoptaren, mediante la publicación de las actas de las respectivas sesiones de estos cuerpos colegiados, así como sus planes de desarrollo local; por tanto Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., debe estar pendiente de estas leyes y ordenanzas.

⁴ Distrito Metropolitano de Quito; pág.web: www.quito.gov.ec

ORGANISMOS DE CONTROL: Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se encuentra bajo el control de los siguientes organismos, según su campo de acción.

➤ ***Superintendencia de Compañías.***⁵

La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.

➤ ***Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).***⁶

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

⁵ Superintendencia de Compañías, 2009; pág.web: www.supercias.gov.ec.

⁶ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; pág.web: www.iesse.gov.ec

➤ **Servicio de Rentas Internas (SRI).**⁷

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

NORMATIVIDAD INTERNA⁸: Los Estatutos Internos de la empresa se dividen en:

- Estatuto I.-Estatuto y naturaleza, denominación, domicilio, objeto, medios, plazo y duración, disolución y liquidación.
- Estatuto II.- Capital social.
- Estatuto III.-De las participaciones y socios.
- Estatuto IV.-De los órganos de Gobierno y Administración.
- Estatuto V.-Del ejercicio económico, balances, reservas, beneficios.
- Estatuto VI.-Disposiciones varias.

ORGANISMOS GREMIALES: Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se encuentra afiliada a los siguientes organismos gremiales:

⁷ Servicio de Rentas Internas; SRI 2009; pág.web: www.sri.gov.ec

⁸ Escritura Pública de Constitución de la Compañía Limitada- Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

➤ **Cámara de Comercio de Quito.**⁹

La Cámara de Comercio de Quito tiene como misión, promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.

➤ **Cámara de Construcción de Quito.**¹⁰

La Cámara de Construcción de Quito tiene como misión, contribuir al desarrollo del país y al bienestar humano, mediante el impulso del sector productivo de la construcción con propuestas y acciones coordinadas con las entidades públicas y privadas relacionadas, conjugando el aporte a los socios, con el bien común.

1.1.2. Objetivos de la Empresa.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no cuenta con objetivos empresariales, por lo que se realiza la siguiente propuesta para mejorar su rendimiento económico y administrativo:

- Extender la cobertura Nacional de las actividades de servicios y productos de la empresa.
- Estructurar y administrar de forma responsable las actividades de comercialización, para brindar un servicio eficiente, eficaz y oportuno a todos los clientes.

⁹ Cámara de Comercio de Quito; pág.web: www.ccq.org.ec

¹⁰ Cámara de Construcción Quito; pág.web: www.ccquito.org.ec

- Incrementar el capital de la compañía a través de la reinversión de las utilidades, fortaleciendo aspectos como la importación y distribución de sus productos.

1.2. LA EMPRESA.

“Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”.¹¹

1.2.1. Reseña Histórica.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se constituye por la iniciativa del Ing. Alex Vega, quien tuvo la capacidad de introducirse en el campo de la construcción cuando trabajaba en una empresa constructora en la cual prestaba servicios, luego de unos años en conjunto con unos amigos tuvieron la oportunidad de ponerse una constructora; en primera instancia, para la construcción y remodelación de edificaciones, desde el año 1993.

Con el pasar de los años se han ido consolidando como empresa, la misma que tiene la confianza de compañías del sector público de gran prestigio en el país como Andinatel, Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión, Corporación Nacional de Telecomunicaciones, etc., y constructoras aliadas.

¹¹ FERNANDEZ, José Antonio; Auditoría Administrativa; pág.114.

En el año 1999 con la inestabilidad económica que aquejó al país, la empresa tuvo niveles de rendimientos operativos y de rentabilidad muy por debajo de lo planeado, por lo que la empresa entró en una inestabilidad económica, sin embargo el Ing. Alex Vega con algunos de sus colaboradores decidieron sacar nuevamente a la empresa hacia adelante, reduciendo sus sueldos y realizando alianzas estratégicas que permitieron nuevamente consolidarse en el mercado de la construcción.

La empresa se recuperó en un año y medio después de la fuerte crisis; ampliando sus actividades en el campo de la construcción y no se limitaron únicamente a ofrecer servicios de ingeniería civil, sino también, incorporaron a sus actividades la prestación de servicios en la administración de obras de construcción, importación, distribución y comercialización de todo equipo mecánico, eléctrico, electrónico, y manual; también la importación, representación y comercialización de insumos y materias primas que sirvan para toda clase de empresas e industrias públicas y privadas. De esta manera es evidente el crecimiento de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., muestra de ello es el trabajo con varias instituciones (bancarias, municipios, privadas, entre otras), lo que ha generado fuentes de trabajo.

En el sector de la construcción y comercio, la empresa ha obtenido reconocimiento público por el cumplimiento de sus obligaciones, por lo que espera un crecimiento empresarial con el apoyo de sus colaboradores y demás recurso humano.

El personal directivo y administrativo de la empresa se encuentra integrado por: Ing. Alex Vega, Ing. Noemí Castro, Dr. Simbaña Wilson, Ing. Huber Armijos, Sta. Logroño Paola, Ing. Roberto Pérez.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en las calles Mercadillo E2-20 y Páez.

1.2.2. Organigrama.

“El Organigrama es la representación gráfica de una serie de pasos a seguir que describen las operaciones que deben llevarse a cabo para obtener la solución de un problema determinado.

La finalidad de los organigramas es facilitar la comprensión de aquellos problemas que son complejos y muy extensos y, de esta manera, son más simples de explicar a otras personas.”¹²

1.2.2.1 Organigrama Estructural.

El organigrama estructural representa las dependencias que integran un organismo en sus relaciones jerárquicas. Existen diferentes variedades para este tipo de organigrama, tales como las que presentan las relaciones de comunicación; también hay variaciones de formato en dichas variedades, tales como los organigramas verticales u horizontales.¹³

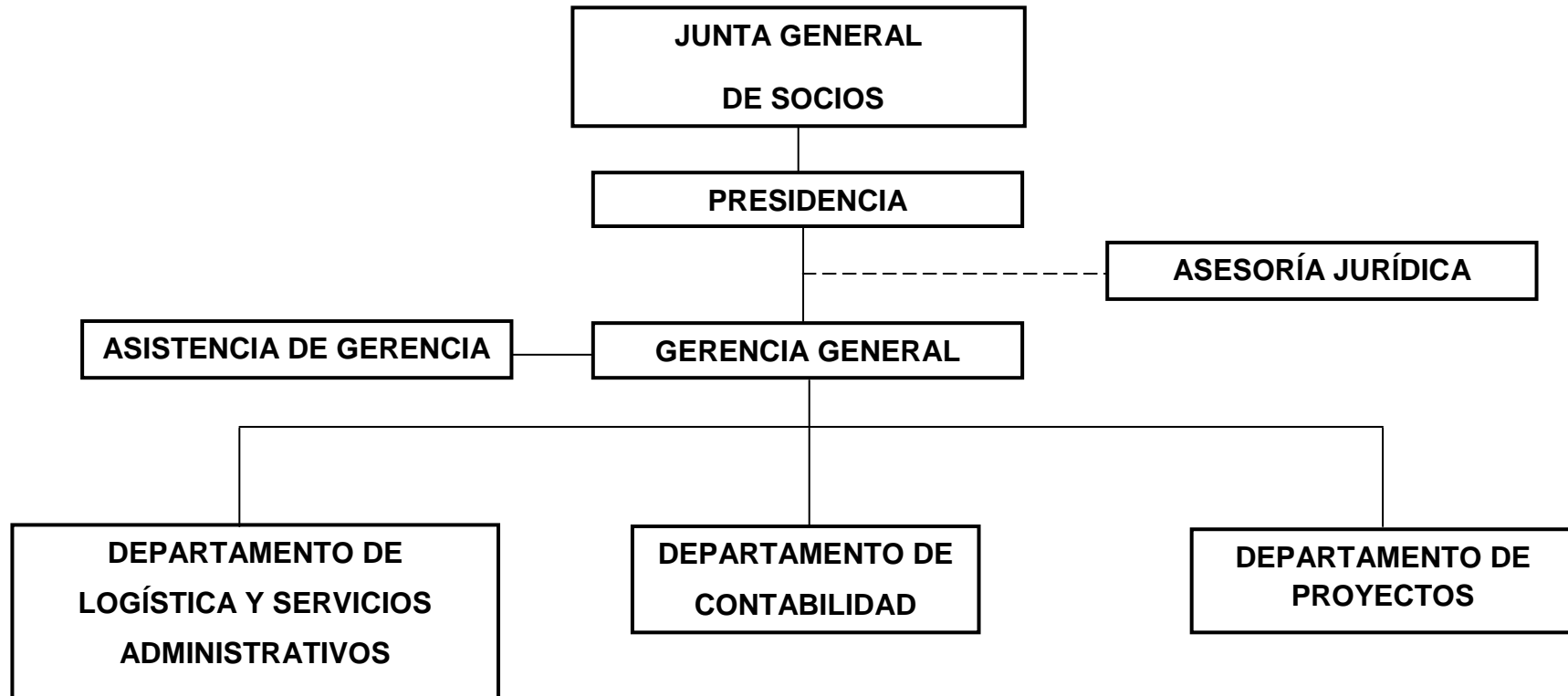
Mediante un poligrafiado realizado por la empresa se establece el siguiente Organigrama Estructural:

¹² Master Magazine; pág.web: www.mastermagazine.info/termino/6173.php

¹³ MERCADO, Salvador H; Administración Aplicada, 2004; Segunda Edición.



Gráfico No.1: Organigrama Estructural Vigente

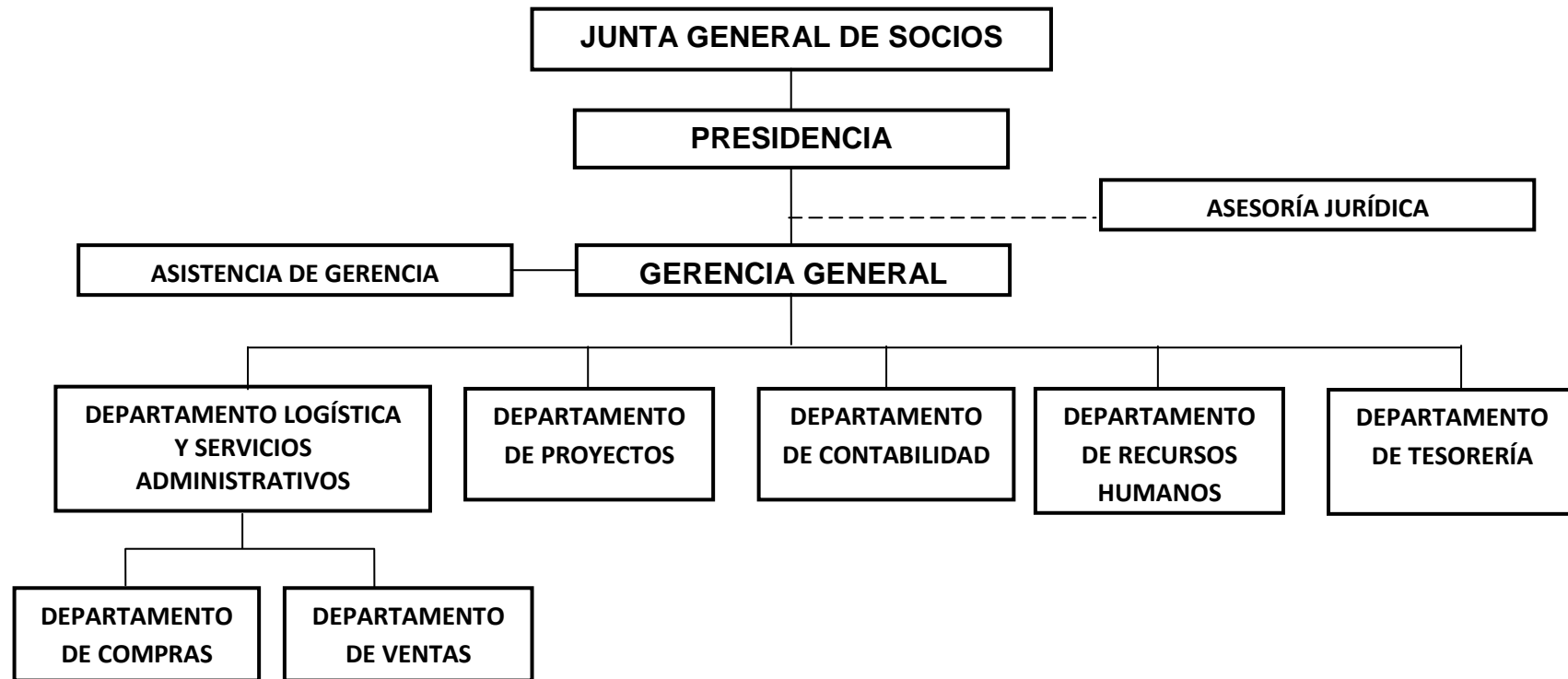


FUENTE: Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.- Poligrafiado

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., cuenta con un Organigrama Estructural, que no abarca otros departamentos que se requieren para la operación de sus actividades, por lo que se propone una estructura organizacional más completa para mejorar el desempeño administrativo.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural Propuesto:

Gráfico No.2: Organigrama Estructural Propuesto



ELABORADO POR: Peralta Arévalo Pablo Rafael..

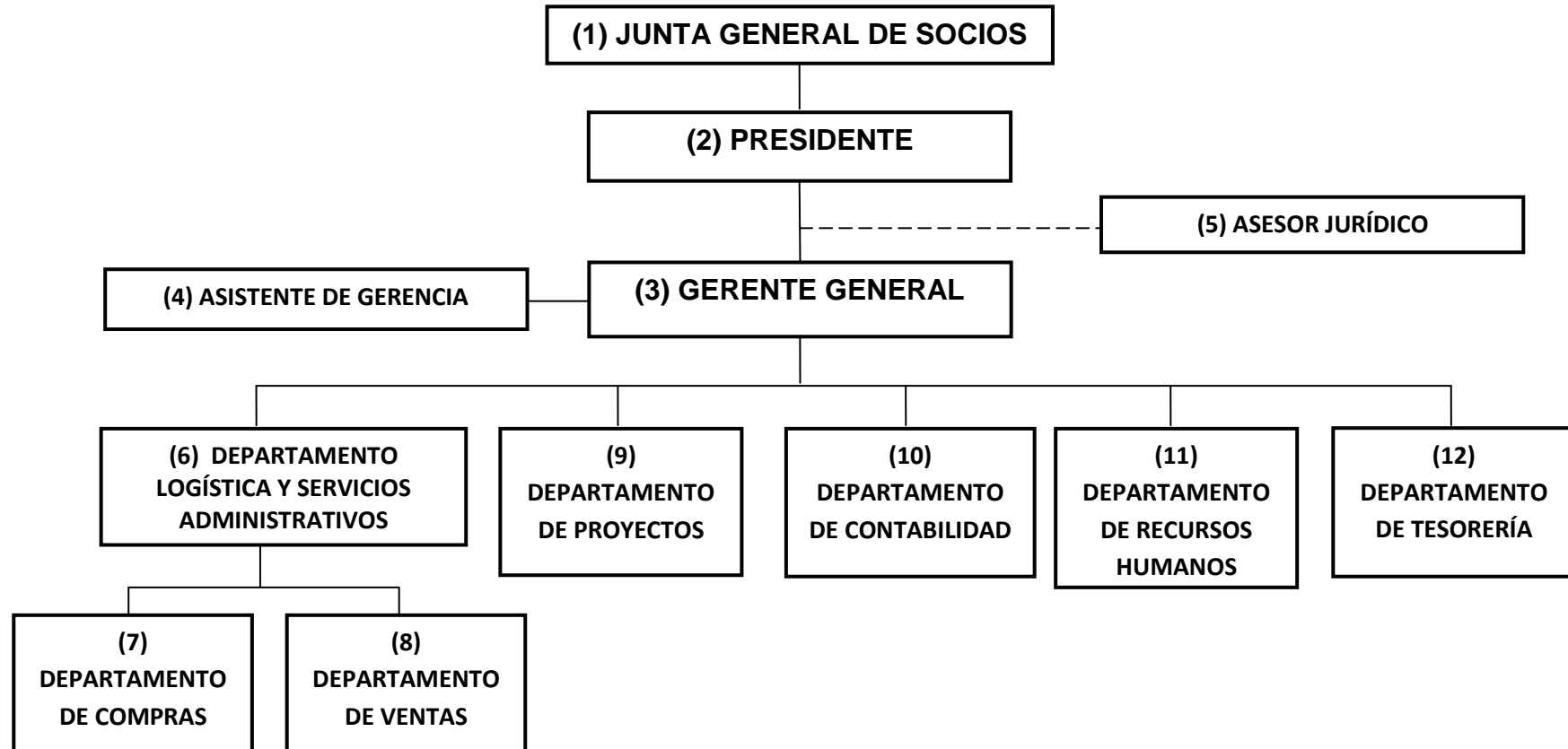
1.2.2.2. Organigrama Funcional.

El organigrama de tipo funcional presenta, como el estructural los órganos y las relaciones jerárquicas que integran una dependencia, pero, además, proporciona una relación de las funciones de cada de dichos órganos.¹⁴

En vista que la empresa no cuenta con el Organigrama Funcional, a continuación me permito proponer un Organigrama Funcional, sobre la base del Organigrama Estructural Propuesto (ver Gráfico No.2 anterior):

¹⁴ MERCADO, Salvador H; Administración Aplicada, 2004; Segunda Edición.

Gráfico No.3: Organigrama Funcional Propuesto



ELABORADO POR: Peralta Arévalo Pablo Rafael..

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES, SEGÚN ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO.

(1) Junta General de Socios.

- Resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales y tomar dentro de los límites establecidos por la Ley y los Estatutos Sociales, cualquier decisión que creyere conveniente para la buena marcha de la empresa.

(2) Presidente.

- Vigilar la buena marcha de la empresa.
- Supervigilar la gestión del Gerente General y demás funcionarios de la empresa.
- Cumplir con los demás deberes y ejercer las demás atribuciones que le correspondan según la Ley y los Estatutos de la empresa.

(3) Gerente General.

- Realizar todos los actos de administración y gestiones diarias de la empresa, orientadas a la consecución de su objeto.
- Dirigir y supervisar la contabilidad de los documentos de la empresa.
- Formular balances e inventarios finales de cada ejercicio económico y facilitar al Presidente el estudio de la contabilidad.
- Abrir y cerrar cuentas corrientes o de cualquier otra naturaleza y designar al o a las personas autorizadas para emitir cheques o cualquier otra orden de pago contra las referidas cuentas.

- Cumplir con los demás deberes y ejercer las demás atribuciones que le correspondan según la Ley y los Estatutos de la empresa.

(4) Asistente de Gerencia.

- Receptar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación en el ámbito de su competencia.
- Control de saldos en las cuentas bancarias.
- Coordinación de agenda de Gerencia General.
- Elaboración de Cartas y Oficios.

(5) Asesor Jurídico.

- Asesorar jurídicamente a nivel directivo, ejecutivo y operativo de la empresa.
- Emitir informes y dictámenes de carácter jurídico que sean solicitados por los superiores jerárquicos y/o jefes departamentales de la empresa.
- Intervenir en asesoría de los juicios y más acciones legales que la empresa tenga que asumir y además suscribir los escritos de defensa, por delegación del gerente general.

(6) Departamento de Logística y Servicios Administrativos.

- Dirigir y supervisar las actividades internas y externas de la empresa.
- Supervisar a las Áreas de Compras y Ventas.

- Emitir informes semanales a los Directivos y Gerencia de las actividades realizadas por los Departamentos de Compras y Ventas.
- Asignar recursos económicos a cada una de las operaciones propias del negocio.

(7) Departamento de Compras.

- Realizar selección de proveedores.
- Realizar solicitud de proformas a proveedores.
- Obtención del material en el tiempo indicado.
- Análisis y seguimiento de requisiciones de materiales.
- Aprobación de órdenes de compras.
- Chequear mercancías recibidas.
- Seguimiento de los reclamos a proveedores por fallas de entregas, bien sea por calidad o cantidad.
- Gestión y control de contratos.
- Ejecutar y presentar el informe de compras al Departamento de logística y Servicios Administrativos.
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente.

(8) Departamento de Ventas.

- Realizar investigaciones de mercado.
- Proponer a la Gerencia estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas a instituciones públicas y privadas.

- Elaborar carpeta de documentos solicitados en la licitación.
- Ejecutar y presentar el informe de ventas al Departamento de logística y Servicios Administrativos.
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente.

(9) Departamento de Proyectos.

- Enviar a los proveedores solicitudes de cotización.
- Elaborar cronogramas de actividades a corto y largo plazo.
- Prevenir cualquier tipo de contratiempo para que no afecte a sus actividades.
- Estar al día en la lista de precios de productos.
- Mantener una base de datos de sus colaboradores como albañiles, pintores, carpinteros, electricistas etc.
- Verificar en las páginas web, si existen concursos en los cuáles la empresa pueda participar.
- Realizar ofertas técnicas con el respaldo y autorización de los directivos de la empresa.

(10) Departamento de Contabilidad.

- Realizar registros contables: incluye generación de ingresos, cheques, intereses, comisiones, pago de servicios, comisiones bancarias, ejecución de obras, transferencias, préstamos, etc.
- Conciliaciones bancarias.

- Control de cuentas por cobrar: entidades comerciales a empleados u otros.
- Realizar ajustes contables.
- Elaboración de estados financieros.
- Elaborar declaraciones fiscales.
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente.

(11) Departamento de Recursos Humanos.

- Responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con el bienestar del recurso humano.
- Realizar Trámites en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Responsable del registro de nómina de empleados de la empresa.
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente.

(12) Departamento de Tesorería.

- Elaborar informes de pagos periódicamente y entregar a gerencia.
- Tramitar solicitudes de pago con la debida autorización de gerencia.
- Recibir los ingresos por pagos de clientes.
- Elaborar los flujos de efectivo de los fondos disponibles.

- Entregar información que requiera el Departamento de Contabilidad.

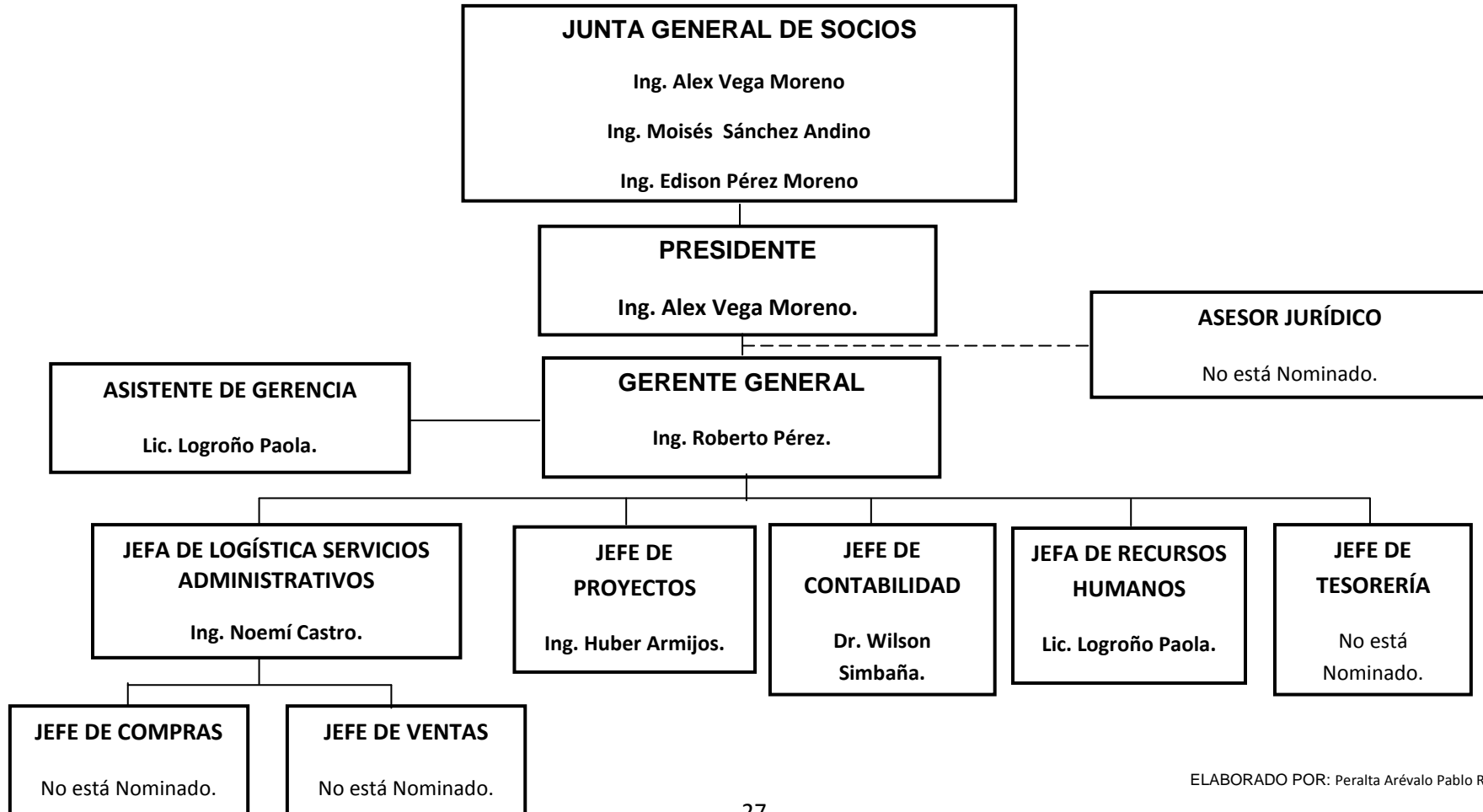
1.2.2.3. Organigrama de Personal.

El Organigrama Personal señala tanto los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, como las plazas existentes y los nombres de las personas que las ocupan.¹⁵

En vista que la empresa no cuenta con el Organigrama Personal, a continuación me permito proponer un Organigrama Personal, sobre la base del Organigrama Estructural Propuesto:

¹⁵ MERCADO, Salvador H; Administración Aplicada, 2004; Segunda Edición.

Gráfico No.4: Organigrama Personal Propuesto



CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no cuenta con misión y visión, por lo que se realiza la siguiente propuesta para mejorar su rendimiento económico y administrativo:

2.1. Misión.

Satisfacer las necesidades de clientes del sector público y privado, relacionados con la administración, ejecución de proyectos de obras civiles y comercialización de todo equipo mecánico, eléctrico, electrónico, y manual, con gran profesionalismo, responsabilidad, calidad de servicios y eficiencia en nuestras operaciones, utilizando los mejores equipos y tecnología, respetando el medio ambiente y las comunidades de nuestro entorno.

2.2. Visión.

Ser reconocidos en el 2015 como una empresa líder, dentro del mercado de la construcción y comercio, por la solidez de sus resultados y su recurso humano altamente calificado, ético, creativo y competitivo que proyecte a la comunidad una imagen de excelencia.

2.3. Objetivos de las Áreas.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no cuenta con objetivos en sus áreas, por lo que se realiza la siguiente propuesta para mejorar su rendimiento económico y administrativo:

A) Compras:

Abastecer de manera oportuna los bienes y/o servicios requeridos por las diferentes áreas de la empresa.

B) Ventas:

Establecer y afianzar los contactos en primer término con los clientes, siendo el responsable de identificar cabalmente sus requerimientos, ofreciéndoles una atención personalizada y un servicio de calidad.

C) Recursos Humanos:

Evaluar, crear, mantener y desarrollar un conjunto de colaboradores, con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos y metas de la organización.

D) Proyectos:

Evaluar, crear, diseñar, y coordinar los trabajos referentes a proyectos técnicos que por su naturaleza necesiten de un estudio detallado para su correcto funcionamiento.

E) Contabilidad:

Llevar el registro y consolidación contables de las operaciones financieras y presupuestarias, y elaborar los estados financieros e información

contable que muestre en forma veraz y oportuna la situación económica de la empresa.

2.4. Políticas.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no cuenta con políticas internas, por lo que se realiza la siguiente propuesta para mejorar su rendimiento económico y administrativo:

- Tener una buena relación laboral y justa con sus proveedores y clientes.
- Solicitar mínimo tres proformas por parte de los proveedores para cada adquisición de materiales y/o equipos que la empresa requiera.
- La forma de pago es por depósito a cuenta, o con cheque de gerencia únicamente.
- La empresa suministrara a los empleados del adiestramiento necesario para el manejo de los equipos.
- La empresa proporcionara a los empleados del material adecuado para la ejecución de sus actividades.
- Adaptarse a las necesidades de sus clientes en todos los aspectos relacionados con la calidad, diseño y costes.
- Establecer políticas internas para la compañía, en donde se fijen parámetros individuales y grupales para que los trabajadores se sientan identificados con la compañía.

- Reducir los problemas de ejecución de obras mediante el fortalecimiento de la Planificación y el Control de Gestión.
- Realizar reuniones periódicamente en las actividades realizadas por el Departamento de Logística/Servicios Administrativos y Departamento de Proyectos para corroborar el cumplimiento de sus proyectos.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Las licitaciones son analizadas en aspectos como la localización de los proyectos y de los presupuestos para su aprobación.

2.5. Estrategias.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no cuenta con estrategias internas, por lo que se realiza la siguiente propuesta para mejorar su rendimiento económico y administrativo:

- Dar cumplimiento en los tiempos de entrega, brindar un buen servicio y ofrecer productos que cumplan con estándares de calidad.
- Adquirir materiales de calidad, realizando alianzas estratégicas con diferentes proveedores.
- Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

- Contribuir con el éxito de la empresa, mediante la capacitación continua del personal.
- Lograr la mejor negociación del mercado con los proveedores para que ofrezcan un financiamiento adecuado.
- Crear, evaluar, diseñar y coordinar los trabajos referentes a proyectos técnicos que por su naturaleza necesiten de un estudio detallado para su correcto funcionamiento.
- Coordinar con los diferentes departamentos con el objetivo de gestionar y lograr el desarrollo del proyecto, así como de asumir la interlocución técnica con el cliente y con otros departamentos de la empresa.
- Mayor capacidad en la gestión financiera de la empresa para crear valor en los ingresos de las operaciones, inversiones de sus activos, y financiamiento de los costes, por lo que una buena administración de los recursos va a reducir los riesgos empresariales y financieros.
- Analizar constantemente los cambios que se presenten en el mercado, así como cambios tecnológicos, etc.

2.6. Principios y Valores.

En la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no se establecen principios y valores para el desarrollo de sus actividades, por lo que se hace la siguiente propuesta de los mismos:

2.6.1. Principios.

➤ **Ética.**

Mantener un sentido íntegro y justo en cada actividad que realiza.

➤ **Trabajo en Equipo.**

Unificar esfuerzos de todos los que hacen la empresa, considerando que todos y cada uno es importante y al mismo tiempo tienen una relación de dependencia.

➤ **Sinergia.**

Desarrollar una organización multifacética para atender con soluciones integrales a los actuales y potenciales clientes.

➤ **Calidad.**

La satisfacción plena de los clientes es la principal preocupación por lo que se debe realizar mejoras continuas, con respecto a estándares de calidad.

➤ **Rentabilidad Justa y Equitativa.**

Asegurar el crecimiento institucional y permanencia en el mercado, además de una retribución justa y adecuada para colaboradores, socios, y la sociedad en general.

2.6.2. Valores.

➤ **Honestidad.**

Responder a todas las inquietudes de los clientes en una forma clara y precisa.

➤ **Positivismo.**

Encontrar oportunidades para dar soluciones a problemas que se presenten en el transcurso de las actividades de la empresa.

➤ **Puntualidad.**

Cumplir responsablemente con normas y disposiciones señaladas por la empresa, en lo que respecta, a los horarios de trabajo preestablecidos.

➤ **Efectividad.**

Desarrollar esquemas innovadores de trabajo con libertad de opinión y comunicación permanente.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS INTERNO.

El estudio del entorno en el cual se desenvuelve una organización, es de vital importancia para determinar si existen las condiciones suficientes y necesarias para que ésta, logre el cumplimiento de sus objetivos empresariales; debido a que en el ambiente existen ciertas variables o factores que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, es por eso que la organización requiere de una evaluación de tales factores, para determinar aquellos que puedan ser influenciados y así conseguir que estos jueguen a favor de la organización, y a su vez determinar aquello que le ayudará a tomar decisiones que le permitan protegerse de cambios bruscos que puedan suscitarse durante la marcha de sus funciones.

En el caso de Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., es necesario un análisis periódico sobre todos los factores, ya que parte del éxito de la organización radica en mantenerse informada sobre todos los cambios o alteraciones que sufre el ambiente, para que de esta manera puede desarrollar sus actividades frente al entorno en el que se desenvuelve y así obtener ventajas competitivas, que sin duda alguna la llevaran a la excelencia, cabe recalcar que Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., es una empresa relacionada con obras civiles, comercialización de materiales y equipos, por lo que el desarrollo de sus funciones se da en un ambiente competitivo, con varias empresas de

igual finalidad y razón de ser, debido a que el servicio que brindan representan altos ingresos para este tipo de empresas.

Por ello a continuación se realiza el Análisis Situacional de los Aspectos Internos correspondientes a la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Previo a la descripción del proceso se debe identificar dentro de qué macro proceso se encuentra. Ejemplos de macro procesos pueden ser: Gestión Estratégica, Gestión Administrativa, Gestión Talento Humano, Gestión Productiva, Gestión de Ventas, etc.

Para describir las Áreas de Compras y Ventas de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se considerarán los siguientes elementos:

- **Objetivo:** Se refiere a algo ambicionado o pretendido, relacionado con el buen funcionamiento del proceso.
- **Alcance:** Límites del proceso que ayudan a reconocer su tamaño y cobertura.
- **Responsable:** Cargo que garantiza el buen cumplimiento del proceso.

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

La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no cuenta con un Manual de Procesos por lo que a continuación se realiza la siguiente propuesta para la caracterización de sus procesos.

3.1.1.1. PROCESO DE COMPRAS.

3.1.1.1.1 Objetivo: Abastecer de manera oportuna los bienes y/o servicios requeridos por las diferentes áreas de la empresa para la realización de sus funciones y procurando aprovechar en su totalidad los recursos.

3.1.1.1.2 Alcance: El proceso se inicia con las requisiciones de bienes y/o servicios de las áreas solicitantes y concluye con la entrega de los bienes y/o servicios adquiridos.

3.1.1.1.3 Responsable:

Jefe de Compras.- Es responsable de tramitar la adquisición de materiales y equipos, tomando en consideración la calidad, especificaciones técnicas, costos, etc.; y realizar el seguimiento de despachos y recepción, de acuerdo a los requerimientos solicitados.

3.1.1.1.4 Requisitos Legales: El Área de Compras de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se rige bajo los siguientes parámetros de control:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de Aduanas.
- Reglamento de Facturación.

3.1.1.1.5 Políticas Internas: Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no cuenta con Políticas Internas para el Área de Compras, por lo que se realiza la siguiente propuesta para mejorar su rendimiento económico y administrativo:

- Las compras de equipos, materiales de construcción y contratación de servicios, serán preferentemente nacionales y se apegarán a la normatividad, garantizando la eficiente aplicación de los recursos mediante la adquisición oportuna de los bienes en las mejores condiciones de precios, pago, calidad, soporte técnico y garantía.
- Todas estas condiciones serán respaldadas por escrito mediante cotizaciones, facturas, órdenes de compra y contratos de compra-venta.

3.1.1.1.6 Subprocesos:

COMPRAS LOCALES.

a) Requerimiento de Bienes y/o Servicios:

- Se determina la necesidad de los bienes y/o servicios.
- Se verifica la necesidad mediante un análisis previo a la autorización para la adquisición del requerimiento.
- Si existe realmente la necesidad se aprueba el requerimiento, caso contrario es rechazada la solicitud de compra.

- Se elabora el pedido de compra mediante un formato establecido en donde se detalla el requerimiento y especificaciones previas a la adquisición.
- b) Recepción de Cotizaciones de Proveedores a Tiempo:
- Se solicita a los proveedores proformas de los bienes y/o servicios por cualquier medio electrónico con todas las características requeridas.
 - Se reciben las cotizaciones vía email o documentos entregados en las instalaciones de la empresa.
 - Se ingresan los precios de las ofertas recibidas por los proveedores para posteriormente realizar los análisis correspondientes.
- c) Selección y Evaluación del Proveedor:
- En base a cuadros comparativos se opta por la mejor opción tanto del precio, calidad, forma de pago, tiempo de entrega.
 - La aprobación del proveedor es realizada bajo la responsabilidad de la Jefa de Logística y Servicios Administrativos través del análisis correspondiente para la adquisición de los requerimientos.
 - Posteriormente se realiza la orden de compra con las características y necesidades previas para la adquisición.
- d) Adquisición de Bienes y/o Servicios:
- Se aprobara o rechazará la orden de compra, en caso de ser rechazado se volverá analizar los cuadros de cotizaciones o se informará al Jefe de Logística y Servicios Administrativos.

- Se elabora la nota de pedido del bien y/o servicio según las características y necesidades en el requerimiento.
- e) Recepción y Entrega de Bienes y/o Servicios:
- Se recibe el aviso de despacho por medio electrónico o documentación que es entregada en las oficinas de la empresa.
 - El bien y/o servicio se recibe en las instalaciones donde se desarrolla el proyecto asignado.
 - La entrega de los bienes y/o servicios se lo realizará de acuerdo a lo acordado con el cliente.

IMPORTACIONES.

- a) Requerimiento de Materiales y/o Equipos para Importar:
- Se determina la necesidad.
 - Se verifica la necesidad, si existe la necesidad de materiales y/o equipos se aprueba el requerimiento, caso contrario se rechaza el pedido.
 - Se elabora el pedido de compra mediante un formato establecido en donde se detalla el requerimiento y especificaciones previas a la adquisición.
- b) Requisición al Proveedor:
- Se analiza el requerimiento según lo que estipula la solicitud de compra e inmediatamente la empresa se pone en contacto con el proveedor, comunicándole de la necesidad.

- Posteriormente se realiza el pedido de los materiales y/o equipos a la empresa proveedora mediante una carta de pedido el mismo que señala todas las características y necesidades del requerimiento.
- c) Solicitud a la Aduana de Materiales y/o Equipos Importados:
- Se elabora una solicitud ante un despachador de Aduana, quien será el responsable de realizar todos los trámites necesarios para la legalización de las mercaderías.
- d) Recepción y Entrega de Materiales y/o Equipos Desaduanizados:
- Mediante un acta de entrega y recepción, la mercadería es despachada a las instalaciones del cliente.
- e) Liquidación de la Importación:
- Se cancela todos los valores que la empresa adeuda con la aduana.
 - Una vez que se despacha la mercadería por parte de la Aduana y es entregada al cliente, el Jefe de Compras archiva la debida documentación de respaldo.

3.1.1.1.7 Indicadores: Los indicadores servirán para determinar la Eficiencia del Área de Compras:

a) Indicadores - Compras Locales.

➤ **Compras Autorizadas:**

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

$$= \% \text{ compras autorizadas}$$

➤ **Cotizaciones Recibidas a Tiempo:**

$$= \frac{\# \text{ Solicitudes de cotizaciones recibidas a tiempo}}{\text{Solicitudes de compras enviadas al proveedor}} \times 100$$

$$= \% \text{ cotizaciones recibidas a tiempo}$$

➤ **Proveedores Evaluados y Seleccionados:**

$$= \frac{\# \text{ Proveedores evaluados y seleccionados previa a la compra}}{\text{Total de proveedores en base de datos}} \times 100$$

$$= \% \text{ proveedores evaluados y seleccionados}$$

➤ **Calidad de Pedidos Generados:**

$$= \frac{\# \text{ Compras generadas sin problemas}}{\text{Total de compras de bienes y/o servicios}} \times 100$$

$$= \% \text{ calidad de pedidos generados}$$

➤ **Cumplimiento de Proveedores:**

$$= \frac{\# \text{ Pedidos de adquisiciones recibidos a tiempo}}{\text{Total pedidos de bienes y/o servicios}} \times 100$$

$$= \% \text{ cumplimiento de proveedores}$$

b) Indicadores para Importaciones.

➤ **Importaciones Autorizadas:**

$$= \frac{\# \text{ Solicitudes de importaciones autorizadas}}{\text{Total de solicitudes de importaciones}} \times 100$$

$$= \% \text{ importaciones autorizadas}$$

➤ **Importaciones sin Problemas:**

$$= \frac{\# \text{ Pedidos de importación sin problemas}}{\text{Total de pedidos de materiales y/o equipos a importar}} \times 100$$

$$= \% \text{ importaciones autorizadas}$$

➤ **Solicitudes Aprobadas por la Aduana:**

$$= \frac{\# \text{ Solicitudes contestadas y aprobadas por la aduana}}{\text{Total de solicitudes enviadas a la aduana}} \times 100$$

$$= \% \text{ solicitudes aprobadas por la aduana}$$

➤ **Actas Recibidas a Tiempo:**

$$= \frac{\# \text{ Actas de recepción y entrega recibidas a tiempo}}{\text{Total de Importaciones}} \times 100$$

$$= \% \text{ actas recibidas a tiempo}$$

➤ **Liquidación de Importación sin Problemas:**

$$= \frac{\text{Liquidación de importaciones sin problemas}}{\text{Total de liquidación de importaciones}} \times 100$$

$$= \% \text{ liquidación de importaciones sin problemas}$$

3.1.1.1.8 Registros: Los registros están presentados en forma magnética e impresos.

- Registro de pedidos.
- Registro órdenes de compra.
- Registro de reporte de pedidos recibidos fuera de tiempo.
- Registro de reporte de requisiciones devueltas.
- Registro de reporte de requisiciones atendidas.

3.1.1.1.9 Documentos: Los documentos están presentados en forma magnética e impresos.

- Solicitud de pedidos.
- Solicitud de compra.
- Solicitudes de pago.
- Proformas solicitadas a proveedores.
- Comprobantes de ingreso de facturas generadas para la compra de materiales y/o equipos.
- Notas de pedidos a proveedores.
- Solicitud de importación de mercadería.
- Liquidaciones de importación entregadas por el despachador de aduana.
- Documento de adjudicación de contrato.

3.1.1.1.10 Instrucciones Aclaratorias: Para proceder a la Adquisición de Bienes y/o Servicios debe existir previamente la autorización del Departamento de Logística y Servicios Administrativos, quien dispondrá de la asignación del recurso económico acorde a lo presupuestado para tal adquisición.

3.1.1.2. PROCESO DE VENTAS.

3.1.1.2.1 Objetivo: Establecer y afianzar los contactos en primer término con los clientes, siendo el responsable de identificar cabalmente sus requerimientos, ofreciéndoles una atención personalizada y un servicio de calidad.

3.1.1.2.2 Alcance: El proceso se inicia con la elaboración de estrategias, planes de mercadeo y concluye con la entrega del trabajo final al cliente.

3.1.1.2.3 Responsable:

Jefe de Ventas.-Tiene la responsabilidad de planificar y coordinar las relaciones interpersonales entre el cliente y la empresa, además establece una relación ideal entre ambos, mientras sugiere alternativas viables de comunicación integral para realizar obras civiles y comercialización de productos, que le permitan lograr el éxito deseado.

3.1.1.2.4 Requisitos Legales: En el Área de Ventas de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se rige bajo los siguientes parámetros de control:

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

- Reglamento de Facturación.

3.1.1.2.5 Políticas Internas: Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no cuenta con Políticas Internas para el Área de Ventas, por lo que se realiza la siguiente propuesta para mejorar su rendimiento económico y administrativo:

- La empresa atenderá la venta de mercaderías únicamente con pedidos firmados por el cliente, donde se detallan las características requeridas; la empresa no será responsable si dichas características no correspondieren a las necesidades reales del cliente.
- Puede suspender el crédito y consecuentemente la entrega de la mercadería pedida, cuando lo juzgue conveniente por incumplimiento del cliente en el pago de sus obligaciones a cualquier acreedor, o cuando la situación financiera o moral del cliente así lo justifique.
- Si entrare a regir alguna disposición legal, gubernamental o administrativa, que aumente directa o indirectamente el costo de los materiales y/o equipos descritos en el presente pedido, éstos estarán sujetos al alza en su precio por la cantidad equivalente a dicha disposición.

3.1.1.2.6 Subprocesos:

VENTAS.

a) Investigación de Mercado:

- Se analiza el mercado en el cual la empresa puede ingresar sus bienes y/o servicios, mediante datos históricos de la evolución de

proyectos relacionados con la construcción y comercialización de materiales y/o equipos, tomando en cuenta los presupuestos asignados, empresas participantes en licitaciones y plazos de entrega.

- Se analiza los precios del mercado de materiales de construcción y equipos eléctricos, electrónicos y manuales a fin de elaborar cuadros comparativos.
- Se analiza a los competidores, clientes y proveedores, que le permitan a la empresa ingresar en un mercado justo y competitivo.

b) Captación de Posibles Clientes:

- La empresa cuenta con una información preliminar de los posibles nichos de mercado en los que pueda ingresar sus productos y servicios.
- Se procede a recopilar información necesaria para establecer una base de datos de posibles clientes, ya sean entidades del sector público o privado.
- Se analiza las licitaciones que sean accesibles y factibles de presentar y elaborar, para posteriormente presentar la oferta técnica o presentar la documentación pertinente para que la empresa pueda ingresar en concurso para la adjudicación de un contrato si fuese el caso.

c) Bases para Participar en Concursos del Sector Público y Privado:

- Si a la empresa se le invita a participar en un concurso de licitación, el Jefe de Proyectos debe adquirir las bases de concurso mediante las siguientes alternativas:

- Instalaciones de la empresa solicitante del servicio.
 - Pagina web.
- Una vez adquiridas las bases del concurso como proveedor de bienes y/o servicios profesionales, es necesario cumplir con la documentación solicitada para poder participar en el concurso.
- d) Elaboración de Documentación Solicitada para el Proyecto:
- Se procede a la elaboración de ofertas técnicas acorde a los requerimientos por parte de la entidad solicitante.
 - Se elabora la carpeta con la documentación pertinente para ser presentada en la licitación.
 - Se entrega la carpeta y se recibe un respaldo de la participación en la licitación.
- e) Participación en Concursos del Sector Público/Privado:
- Si el cliente es antiguo la empresa debe actualizar los datos en el sistema.
 - Si el cliente es nuevo se debe iniciar todos los trámites pertinentes para la adjudicación del contrato.
 - La información de las licitaciones se reciben vía mail o vía escrita, las mismas que serán analizadas por el Gerente General para evaluar la factibilidad del cumplimiento de los requerimientos solicitados.
 - Según la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública la empresa debe registrarse en el Sistema de Compras Públicas para

poder participar en las licitaciones acorde a los parámetros establecidos para cada una de ellas.

f) Adjudicación de Contratos:

- La entidad solicitante analiza las ofertas técnicas mediante cuadros comparativos (requisitos cumplidos, precios, garantías, etc.).
- La entidad solicitante elige la mejor propuesta de tal manera si la empresa tiene la mejor oferta técnica recibirá una carta que le adjudique como ganadora del contrato, caso contrario se le informa que no fue elegida para prestar sus servicios.
- Se solicita la legalización del respectivo contrato mediante la autorización de los Directivos de la Empresa para la ejecución del mismo.
- Posteriormente se firma el contrato con la entidad que requiere los servicios de la empresa.

g) Facturación al Cliente:

- Una vez entregado el trabajo final al cliente, el Departamento de Ventas solicitará la elaboración la factura correspondiente, la misma que es elaborada según las mismas características y valores cotizados en la propuesta presentada.
- Una vez que se dio cumplimiento con el proyecto, el Jefe de Ventas archiva la debida documentación de respaldo.

3.1.1.2.7 Indicadores: Los indicadores servirán para determinar la eficiencia del Área de Ventas.

➤ **Participación en Concursos del Sector Público/Privado:**

$$= \frac{\# \text{ Concursos del sector público/privado en las que participó}}{\text{Total de concursos del sector público/privado fueron ofertadas}} \times 100$$

= % participación en concursos del sector público/privado

➤ **Nuevos Clientes:**

$$= \frac{\text{Nuevos clientes registrados en el 2009}}{\text{Total de clientes registrados}} \times 100$$

= % nuevos clientes

➤ **Bases de Concurso Obtenidas Sin Problema:**

$$= \frac{\text{Bases concurso de adquiridas y recibidas sin problemas}}{\text{Total de concursos del sector público/privado que fueron ofertadas}} \times 100$$

= % bases de concurso obtenidas sin problema

➤ **Cumplimiento de Requisitos:**

$$= \frac{\# \text{ Carpetas entregadas con todos los requisitos solicitados}}{\text{Total de carpetas entregadas}} \times 100$$

= % cumplimiento de requisitos

➤ **Concursos Ganados:**

$$= \frac{\# \text{ Concursos ganados}}{\text{Total de concursos del sector público/privado en las que participó}} \times 100$$

= % concursos ganados

➤ **Cumplimiento de Contratos:**

$$= \frac{\text{Cumplimiento de contratos}}{\text{Total de contratos adjudicados}} \times 100$$

$$= \% \text{ cumplimiento de contratos}$$

➤ **Facturas Sin Problemas:**

$$= \frac{\# \text{ Facturas emitidas sin problemas}}{\text{Total de facturas emitidas}} \times 100$$

$$= \% \text{ facturas entregadas a tiempo}$$

3.1.1.2.8 Registros: Los registros están presentados en forma magnética e impresos.

- Registro de pedidos.
- Registro de ingresos y egresos por ventas.
- Registro de facturas emitidas.
- Registro de entrega de mercancías.
- Registro de clientes.
- Registro de pedidos de compra.

3.1.1.2.9 Documentos: Los documentos están presentados en forma magnética e impresos.

- Investigaciones de mercado.
- Análisis de licitaciones aprobadas y no aprobadas.
- Solicitud de compra de bienes y/o servicios.

- Contratos de adjudicación de materiales y/o servicios.
- Facturas emitidas.
- Solicitud de pedidos.
- Proformas emitidas.
- Documentos de prestación de servicios.
- Informe de entrega de materiales y/o equipos.

3.1.1.2.10 Instrucciones Aclaratorias: Para proceder a la Venta de Materiales y/o Servicios debe existir previamente la autorización del Departamento de Logística y Servicios Administrativos.

El Departamento de Ventas elaborará las carpetas de licitación con toda la documentación pertinente, siempre bajo los parámetros y requisitos establecidos en el concurso.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO.

Realizar un análisis externo de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., es importante debido a que la mayor parte de empresas que se dedican a la construcción efectúan alguna forma de análisis del entorno como parte del proceso de planificación. De tal manera que servirá para corregir o eliminar factores que limitan la eficiencia de sus operaciones e introduce los elementos que se requieren para la proyección y modernización del qué hacer empresarial en función de la demanda de servicios.

El análisis externo se pueden dividir en cinco categorías denominadas fuerzas externas:

- a) Fuerzas económicas;
- b) Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales;
- c) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales;
- d) Fuerzas tecnológicas; y
- e) Fuerzas de la competencia.

A continuación se presenta la relación que existe entre las fuerzas externas y la organización:

Gráfico No.5

Relación entre Fuerzas Externas y la Organización.



Fuente: Dirección Estratégica, La posición estratégica.
Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas.

Las influencias macroeconómicas hacen referencia al contexto general en que se desenvuelve una organización, evalúa los factores que afectan a la economía de un país, mismos que permiten conocer sobre el nivel de la actividad económica, determinar el crecimiento de producción, su nivel de empleo y precios.¹⁶

3.2.1.1. Factor Político.

El sector político ha sufrido un giro marcado, se observa cómo los partidos de mayor poder han perdido fuerza dentro de la participación democrática; dando espacio a nuevos rostros apoyados por la sociedad, con el propósito de generar cambios dentro de las estructuras burócratas que mantienen los Organismos del Estado; lo que genera deficiencias en el desempeño de las funciones de cargos públicos.

En la última década se han suscitado hechos relevantes dentro de la política del país, que han afectado a empresas de todos los sectores económicos; y, así mismo a la población en general; en breve síntesis se realiza un análisis de los hechos socio-políticos que evidencian los grandes cambios en el país:

¹⁶ JOHNSON, Gerry; Dirección Estratégica, 2006; Editorial: Pearson; Ciudad: Madrid; Edición: Séptima Edición; pág.65

➤ *Gobierno del Dr. Jamil Mahuad Witt.*

Durante su mandato, la protección de Mahuad a los bancos provocó que se decretara un feriado bancario. La crisis bancaria de 1999, la expedición de una ley de salvataje bancario, el congelamiento de depósitos, las medidas de ajuste y la dolarización generaron tanto descontento en la población debido a que se convertía en una medida condenatoria y fulminante para todos los ciudadanos de clase media y baja.

➤ *Gobierno del Dr. Gustavo Noboa Bejarano.*

Sostuvo el sistema de dolarización y acentuó las políticas neoliberales iniciadas por su antecesor; así mismo, expidió la Ley para la Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana, estimulando la voluntad de los inversionistas privados para efectuar inversiones en beneficio de los sectores de poder económico y político.

➤ *Gobierno del Crnl. Lucio Gutiérrez Borbúa.*

Durante su gobierno expuso leyes que afectaban notablemente los intereses de los trabajadores e incluía reformas a los sectores petroleros, eléctricos, construcción y a la seguridad social, para facilitar la participación de capital privado.

Los hechos que acontecían, fueron catalogados por la ONU y la OEA como una de las mayores barbaridades jurídicas producidas en el país, afectando a gran escala a las empresas del sector productivo de la economía.

Los autodenominados “forajidos”, quienes indignados por las injusticias políticas y la falta de gobernabilidad y decisión del entonces presidente Gutiérrez, acudieron a las calles con el objeto de que su protesta sea escuchada.

➤ *Gobierno del Dr. Alfredo Palacios Gonzales.*

La crisis política que había venido soportando el Ecuador se vio disminuida en gran medida, después de la caída del Ex-Presidente Crnl. Lucio Gutiérrez.

Durante el Gobierno de Palacios, se aprobaron leyes que ayudaron a una mejor redistribución de los recursos petroleros, reformando a la Ley de Hidrocarburos, mediante la cual se incrementaron los porcentajes que recibiría el Estado por los excedentes petroleros.

Existió una estabilidad social y económica que mantuvo una economía estable durante su gobernabilidad, atrayendo capitales extranjeros.

➤ *Gobierno del Econ. Rafael Correa.*

El Presidente Correa con una holgada victoria presidencial convoca a Consulta Popular para instaurar una Asamblea Constituyente con plenos poderes que haga una profunda reforma política, y con argumentos para sacar adelante al país.

Se logra emitir una Nueva Constitución el 30 de septiembre del 2008, la misma que fue aprobada por la ciudadanía a través de consulta popular; esto trajo consigo molestias a algunos sectores económicos, políticos y socio-culturales; este gobierno ha tomado decisiones y ha impuesto

nuevas leyes y “estrategias”, que en su aplicación no han sido favorables para cumplir con los objetivos propuestos por el gobierno, sino, todo lo contrario, el país presenta un panorama internacional que aleja a las inversiones de capital extranjero debido a la inestabilidad de los factores internos que son resultado de las decisiones de la Función Ejecutiva.

El entorno político del país es inestable, debido a los últimos acontecimientos en reformas constitucionales y leyes inmersas, con el afán de concluir con una larga trayectoria de gobiernos que no han poseído una cultura democrática transparente; a pesar de ello, un gran sector de la población apoya las decisiones del Presidente de la República, el Economista Rafael Correa, y otros, muestran frontal oposición en algunos temas de relativa importancia para el país.

El sector constructivo por su lado no ha sido la excepción, los constantes cambios de gobierno han afectado al desarrollo del sector constructivo, debido a que por gobiernos poco eficientes se ha dado prioridad a las grandes y medianas empresas al momento de otorgar contratos relacionados a obras de infraestructura, tomando en cuenta que se entregaban los contratos por afinidad o simplemente porque no se realizaba un análisis adecuado, por lo que se dejaba de lado muchas veces a las pequeñas empresas que debieron tomar en su momento decisiones drásticas, reflejando de esta manera una disminución en su desempeño productivo.

Para evitar estos problemas relacionados a la adjudicación de contratos se ha creado un Sistema de Contratación Pública, que permite a todas las empresas interesadas ingresar como participantes en ofertas de toda índole, permitiendo una competencia justa y equitativa.

Los ecuatorianos están conscientes que el sector de la construcción es de suma importancia para el desarrollo y progreso de un país, ya que constituye una fuerza económica que brinda empleo, ingresos económicos y grandes oportunidades de convenios nacionales e internacionales.

3.2.1.2. Factor Económico.

En la última década, el Ecuador entró en un proceso de cambios en su economía, cuya primera manifestación importante se dio con la entrada a un régimen monetario diferente (la dolarización). Pero la transformación del entorno socio-económico y político no puede quedar únicamente en medidas coyunturales, sino que debe calar en la esencia misma de la sociedad y sobre todo en su institucionalidad.

Es importante revisar algunos indicadores que muestran la situación económica del país, además de incluir dentro de éste el aporte que presta la actividad del sector constructivo y de comercialización; como por ejemplo los siguientes:

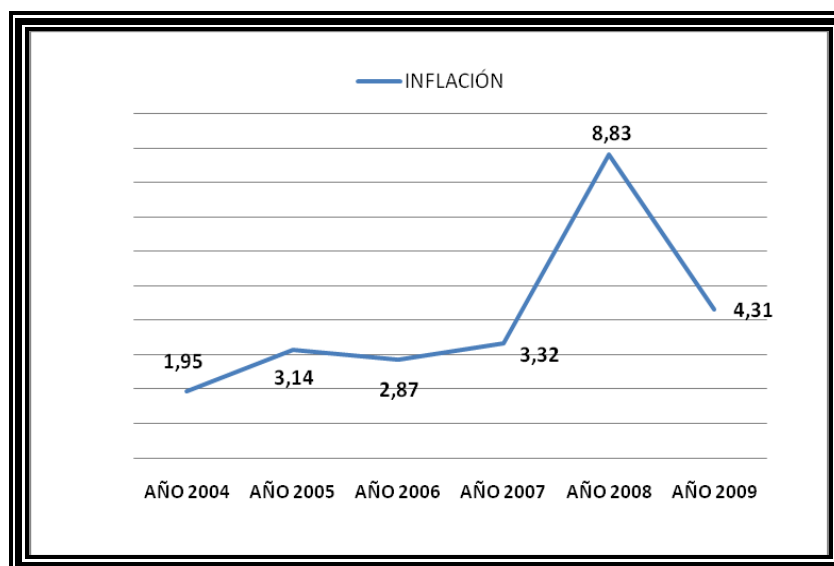
➤ *Inflación.*

Inflación es el desequilibrio existente entre la cantidad de bienes y servicios y la cantidad de circulante (dinero). Cuando aumenta el dinero la gente compra más, los precios suben y aumenta la inflación, cuando hay escasez de bienes y servicios, igualmente suben los precios generando inflación.¹⁷

¹⁷ MIÑO, Patricio; Elementos de Contabilidad, 2004; Edición: Sexta Edición; pág. 115.

En el Gráfico No.6 siguiente, se observa que en el año 2004 existió una inflación de 1,95%; en el 2005 alcanzó un 3,14% para volver a decrecer al 2,87% en el 2006, en el 2007 existió una inflación de 3,32% y un crecimiento considerable a 8,83% para el 2008.¹⁸

Gráfico No.6
Inflación anual - Período 2005 al 2009 -



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

En la Tabla No.1 siguiente, se observa una volatilidad en el indicador de inflación desde enero a noviembre del 2009, en enero fue de 8,36%(inflación más alta del 2009); para junio del mismo año fue de 4,54%; para noviembre fue de 4,02%. La inflación más baja de inflación para el año 2009 fue en septiembre con 3,29%

¹⁸ Banco Central del Ecuador; BCE, 2008; Apuntes de Economía.

Tabla No.1

Inflación Anual -Período 2008 al 2009-

2008	2009
8,83%	4,31%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Cabe mencionar que entre los productos que sigue su ritmo inflacionario dentro del sector de la construcción son: cemento, arena, ripio y hierro.¹⁹

El indicador de Inflación es importante para el sector de la construcción, ya que si continua el proceso inflacionario de los materiales de construcción se puede ver reducida la demanda de los mismos, al cierre del año 2008 la inflación se colocó en 8,83%; esto significa un incremento del 165,96% con relación al año 2007, afectando a la economía de los ecuatorianos, quienes se ven imposibilitados de comprar los productos para edificar sus obras. Este indicador representa una amenaza para la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., porque puede reducir las ventas del negocio.

➤ **Producto Interno Bruto.**

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de

¹⁹ Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos; INEC, 2009; Boletines de Índices de Precios.

cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

En la Tabla No.2 siguiente en los años 2008 al 2009, se observa una variación anual de del Producto Interno Bruto (PIB) en 2009 fue del 3,15%. En 2008, la cifra fue de 5,32%, descenso que se debió, entre otras causas, a la crisis económica. Así, el porcentaje de la deuda externa del PIB fue de 14,6% al 31 de agosto del año anterior.

De este modo, el PIB fue de \$51 106 millones, cuando en 2008 fue de \$54 686 millones. Por otra parte, el crecimiento de la economía en el Ecuador fue de 1,4%, según datos del Ministerio de la Política Económica. La cartera de Estado anunció también que espera que a finales del 2009 exista un crecimiento del 3,4%es en el PIB ecuatoriano.

Tabla No.2

Producto Interno Bruto - Período Enero 2008 a Enero 2009 -

2008	2009
5,32%	3,15%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

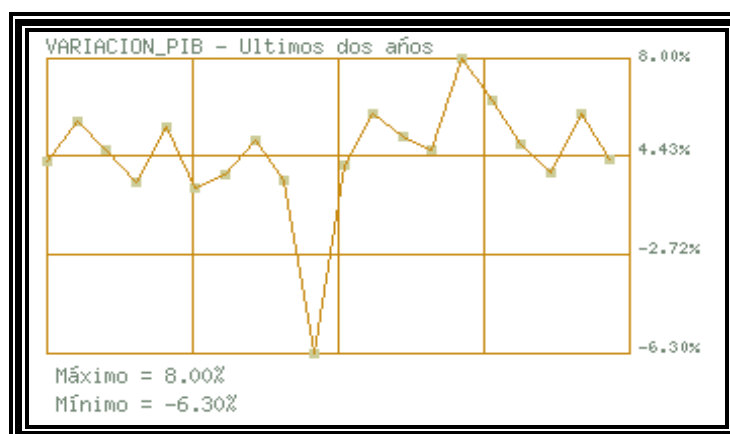
Lastimosamente el sector productivo nacional no ha podido experimentar un crecimiento similar debido al estancamiento de algunas industrias, pero éste no ha sido el caso para el sector de la construcción, en los últimos cinco años, se han fortalecido las políticas de gobierno para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, desarrollando planes de vivienda y mejorando la infraestructura vial.

El Gobierno del Economista Correa ha promulgado una política económica enfocada a incentivar el desarrollo de la producción a través de los micro créditos, se ha intentado mejorar los niveles de vida de los más pobres con la duplicación de los bonos de Desarrollo Humano y de Vivienda, para ello ha incurrido en el incremento de los subsidios e incluso ha llegado a drenar ahorros de fondos fiscales, en consecuencia el “gasto social se incrementó en un 21% y paso de USD 2.232,8 millones del 2006 a USD 2.657,96 millones en el 2007, y un incremento del 18% para el 2008, llegando el gasto social a USD 3.186,8 millones. Del año 2006 al 2008, registraría un crecimiento acumulado del 39%.”²⁰

En el Gráfico No.7 siguiente, se observa que el PIB del II trimestre de 2009 presenta decrecimientos de 0,26% y de 1,06% respecto al primer trimestre de 2009, y segundo trimestre 2008, respectivamente. Durante el 2007 al 2009 se evidencia un Producto Interno Bruto (PIB) con altibajos, se observa un máximo del 8,00% y un mínimo de -6,30%.

Gráfico N.7

Variación del PIB - Período 2008 al 2009 -



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

²⁰ Diario Hoy; Noticias Ecuador 2008; Bonos de desarrollo y Vivienda.

PIB no petrolero con relación al Sector de la Construcción.

El sector de la construcción es considerado motor dinamizador de la economía, puesto que genera encadenamientos con gran parte de las ramas de las industrias y comerciales del país.

El Estado participa en esta actividad a través de la inversión en obras de infraestructura básica, vial, recreación, deportes y edificaciones; mientras que el sector privado participa especialmente en la rama edificadora o de vivienda.

El sector de la construcción es fundamental para el desarrollo del país (gravita en un 60% aproximado de todas las actividades).

La participación del sector de la construcción en el PIB debe estar en alrededor del 20% del total, por contribuir a contrarrestar el déficit habitacional, de allí la importancia del sector. También ocupa de mano de obra, principalmente no calificada, por lo que en una depresión en el sector de la construcción, lo primero que afectaría es la mano de obra, afectando entonces la política económica y social del Ecuador.

El sector de la construcción es un componente del PIB nacional; durante el período 2004 al 2008, su participación en el PIB llegó a niveles del 8,0%, en promedio (ver Tabla No.3 siguiente).

Tabla No.3
Participación del PIB Sector de la Construcción en PIB Total
- Período 2004 al 2008 -

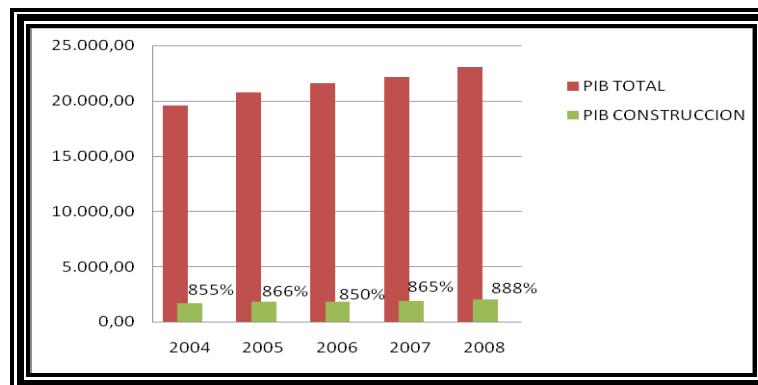
AÑO	PIB TOTAL (millones de dólares)	PIB CONSTRUCCIÓN	PIB CONSTRUCCIÓN EN % PIB
2004	19.572,23	1.673,00	8,55 %
2005	20.747,18	1.795,97	8,66%
2006	21.555,47	1.832,01	8,50%
2007	22.126,62	1.914,45	8,65%
2008	23.066,81	2.048,46	8,88%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

En el Gráfico No.8 siguiente, se observa el aporte que brinda el sector de la construcción al progreso de la economía del país; en el año 2004 el PIB de la construcción fue de USD 1.673,00 millones, con respecto al PIB total ocupa el 8,55%; en el año 2008 se observa un incremento leve de USD 2.048,46 millones, lo que representa un 8,88% del PIB total.

Gráfico No.8
PIB total con relación al PIB del sector de la construcción
- Período 2004 al 2008 -



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Respecto a la evolución del PIB con relación al sector de la construcción, cabe destacar la recuperación que se viene produciendo desde el año 2004, y su importancia dentro del PIB Nacional, este sector muestra un crecimiento del 9,53% en el 2008 con respecto al 2007, esto significa un ligero incremento, lo cual resulta favorable para la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., porque se incrementa la demanda de servicios de obras civiles por parte de las empresas demandantes de algún tipo de servicio relacionado a la construcción o remodelación de casas y/o edificaciones.

La oferta de constructores está determinada por un gran número de empresas pequeñas y personas naturales y un reducido número de empresas grandes.

Las empresas grandes dirigen su actividad principalmente a la ejecución de obras públicas y obras relacionadas a la infraestructura de vías y edificaciones. Para incrementar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, pertenecientes al sector de la construcción, en los últimos cinco años se ha dado cambios importantes en el mercado inmobiliario de vivienda lo que ayudará a fortalecer el desarrollo económico del país.

Actualmente, el comprador de estos bienes tiene mayor poder de negociación frente al vendedor inmobiliario ya que, dispone de una más amplia y variada oferta, mayor información y nuevos medios de promoción, y mejores alternativas de financiamiento, de tal manera que es beneficioso para la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., ya que le permite ingresar sus servicios civiles en un mercado competitivo y respaldado por un gobierno que tiene lineamientos marcados y que apoya al sector constructivo del país.

➤ **Sistema Financiero.**

“La construcción es una actividad que demanda altos niveles de apalancamiento. Son varios los mecanismos a través de los cuales el sector obtiene financiamiento de acuerdo a la obra a realizarse que se divide básicamente en dos grandes áreas: construcción de infraestructura y actividad edificadora. La construcción de infraestructura está directamente relacionada con el Estado. Se trata de obra pública, lo que en el Ecuador representa entre un 60% y 65% de la actividad.”²¹

El mayor porcentaje de la oferta en este segmento, sin llegar a ser oligopólica, está muy concentrada en pocas empresas, que tienen sobre todo, la capacidad financiera para afrontar la construcción de obras de gran envergadura. Existen también un gran número de pequeños constructores que son los que asumen las subcontrataciones o las obras más pequeñas.

La actividad edificadora se desarrolla más en el ámbito privado y depende mucho de la situación del sistema financiero. A pesar de que ha existido dinamización en los últimos años, ésta ha sido producto de las remesas de los extranjeros principalmente, lo que sirve como fuente de financiamiento pero estos recursos se agotarán en poco tiempo.

Participación Cartera Sector de la Construcción en el Total de Cartera del Sistema Financiero.

Son varios los mecanismos en los cuales las empresas que se dedican a la construcción pueden obtener financiamiento de acuerdo a la obra que vaya a realizar; financiamiento de organismos internacionales para las

²¹ CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO; Noticias 2009; pág. web: www.ccquito.org.

obras de infraestructura pública; crédito bancario para vivienda o edificaciones; operaciones de fideicomiso; o crédito otorgado por los constructores.

Uno de los factores favorables para el crecimiento del sector ha sido el otorgamiento de un mayor monto de crédito, especialmente por parte de los bancos privados. Cada vez ha sido mayor la participación del crédito otorgado para la vivienda dentro de la cartera bruta total del sistema bancario (ver Tabla No.4 siguiente).

Tabla No.4

Porcentaje de Participación Cartera Sector de la Construcción en el Total de Cartera del Sistema Financiero

- Período 2004 al 2008 -

AÑO	VIVIENDA
2004	8%
2005	9%
2006	11%
2007	11%
2008	12%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Préstamos Otorgados al Sector de la Vivienda.

En los últimos años el sistema financiero nacional ha contribuido sustantivamente a la reducción del déficit de vivienda en el país. Los préstamos otorgados a la adquisición de viviendas y a la microempresa

fueron los que más rápidamente crecieron en el 2008, seguidos por los de consumo y los destinados a las empresas para financiar su actividad productiva.

A principios del 2009 los créditos no se estabilizaron, el principal segmento del sector mutual, el hipotecario, bajó 3% entre enero y abril.

Aspectos positivos dentro del Sistema Financiero, fortalecen al progreso del país, especialmente en el sector de la construcción, a tal medida que repercute en las decisiones que la empresa vaya a tomar al momento de realizar proyectos de viviendas, ya que le permite a la empresa financiar sus proyectos de una manera adecuada; a tal medida que cumpla con la institución bancaria o con sus clientes.

Se debe tomar en cuenta, que todos los estratos de la sociedad pueden ingresar a los créditos que prestan las instituciones del sector financiero; adicionalmente, la realidad económica y social del país refleja un mercado empobrecimiento de la población, lo que ocasiona una brecha cada vez mayor entre el ingreso por familia y la canasta familiar, haciendo imposible la capacidad de ahorro de la población, factor que, acompañado de la falta de empleo formal, ha dejado fuera del sistema financiero justamente a aquellos que más necesitan de un apoyo crediticio, tanto para mejorar su capacidad productiva como para obtener una vivienda.

Debido a este factor la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., tomó decisiones que fortalecieron sus operaciones financieras, permitiendo aumentar su productividad y mejorar las relaciones con instituciones del sector financiero del país.

Condiciones de Vida - Déficit Habitacional.

En el Ecuador el 24,3% de la población no tiene vivienda propia, el déficit cuantitativo no recoge el déficit cualitativo de vivienda, en donde se reflejan las carencias de las viviendas de necesidades básicas tales como la electricidad, el acceso a agua o servicios de saneamiento público, así como las características materiales de la vivienda que definen la calidad de la vivienda y el servicio que esta presta a las familias que la habitan (ver Cuadro No.1 siguiente).²²

Cuadro No.1

Déficit Cuantitativo de Vivienda

TIPO	DIMENSIONES		
	HACINAMIENTO	SERVICIOS BÁSICOS	MATERIALES
NO DEFICITARIA	Tres y menos personas por dormitorio	<p>LUZ: Empresa eléctrica pública y Empresa eléctrica privada.</p> <p>AGUA: Red pública, pila o llave pública.</p> <p>SSH: Inodoro y alcantarillado e inodoro y pozo séptico.</p>	<p>PISO: Duela, parquet, tabloncillo, tablón tratado, piso flotante, cerámica, valdosa, vinil, mármol, marmetón.</p> <p>PAREDES: Hormigón, bloque, ladrillo, asbesto/cemento, madera.</p> <p>TECHO: Hormigón, loza, cemento, asbesto (eternit), Zinc, teja.</p>
DEFICITARIA	Más de tres personas por dormitorio	<p>LUZ: Paneles solares, vela, mechero, gas y ninguno.</p> <p>AGUA: Otra fuente por tubería, carro repartidor, río, pozo, vertiente, acequia, lluvia.</p> <p>SSH: Inodoro y pozo ciego, letrina, no tiene.</p>	<p>PISO: Cemento, ladrillo, tabla, tablón no tratado, tierra, piedra.</p> <p>PAREDES: Adobe/tapia, bareque (caña y carrizo revestido), caña, carrizo, plástico, zinc.</p> <p>TECHO: Palma, paja, hoja, lona, plástico.</p>

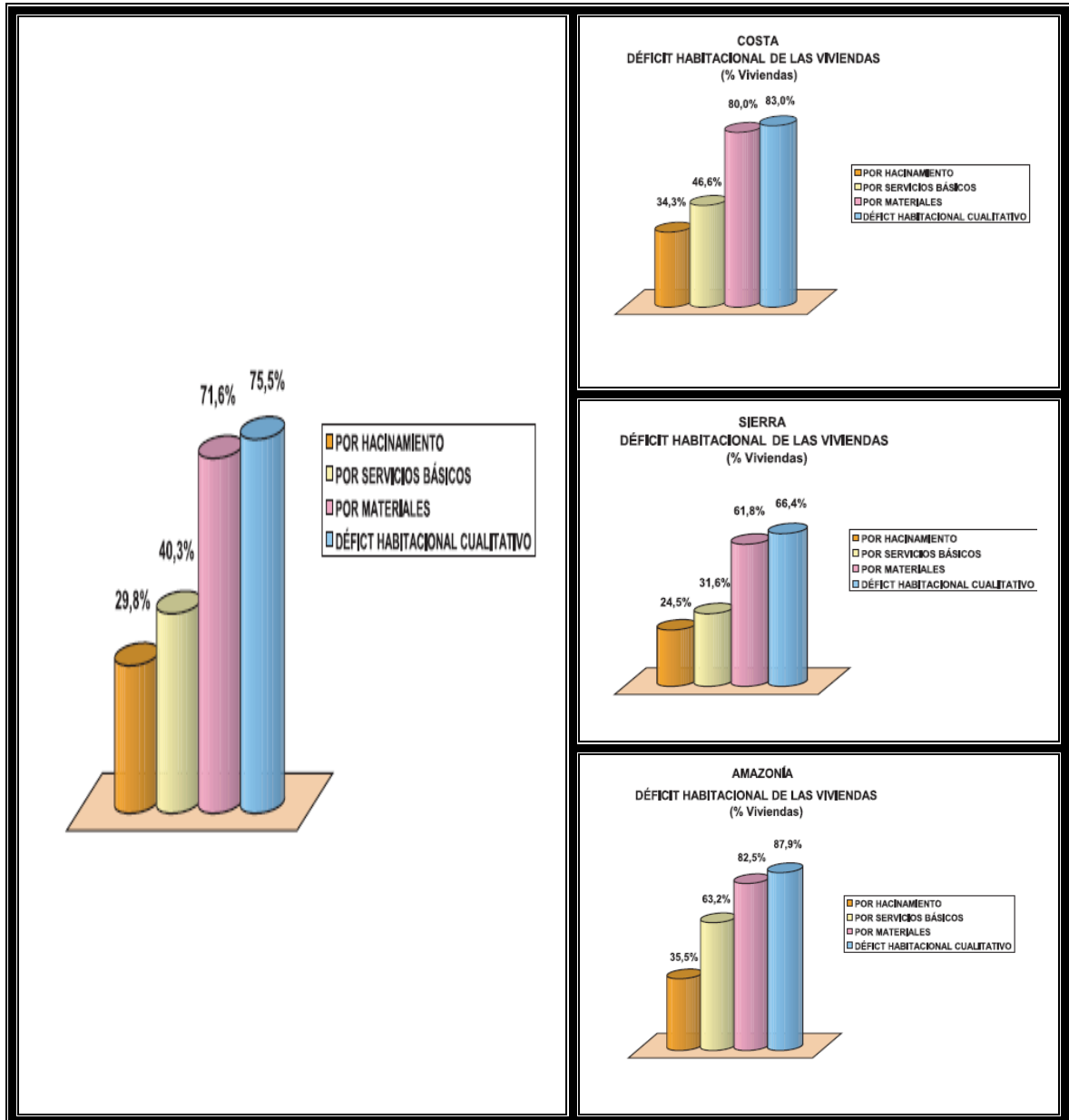
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

²² Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; INEC, 2006; Encuesta de Condiciones de Vida 2006.

Gráfico No.9

Déficit Habitacional de las Viviendas – Nacional



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Nota.- El déficit de vivienda en el área urbana es tres veces mayor que en el área rural.

A pesar que en los últimos cinco años ha existido un mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos, debido a incentivos por parte del Gobierno del Economista Rafael Correa; para el sector de la construcción es de vital importancia fortalecer programas de vivienda que garanticen el derecho a una vivienda digna y de calidad, dentro de un marco de ordenamiento territorial y respeto al ambiente.

➤ **Balanza Comercial.**

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones en otras palabras, el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.²³

Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.

Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

$$\text{Balanza comercial} = \text{exportaciones} - \text{importaciones}$$

Medida de Salvaguardia adoptada por el Ecuador.

A finales del año 2008 el Ecuador consideró la posibilidad de aplicar una restricción en las importaciones mediante la salvaguardia; este análisis se inicio por las siguientes razones:

²³ ILDIS; Economía ecuatoriana en cifras; pág.web: www.blog.todocomercioexterior.com.ec

1. Balanza de pagos negativa
2. Protección de la industria nacional

Una vez analizada la posibilidad; en el mes de Enero del 2009 se tomo la resolución gubernamental que se aplicará la salvaguardia a 627 partidas; entre las principales tenemos: perfumes, textiles, pañales, calzado, etc.

- *El periodo permitido por la Organización Mundial del Comercio es de dos años con una extensión renovable de dos años más. El Ecuador informó que la salvaguarda adoptada por el Gobierno será hasta diciembre del 2009.*

En el Gráfico No.10 siguiente, se observa que la balanza comercial del Ecuador ha demostrado que las Exportaciones del 2008 al 2009 se han reducido en un -13,8%. Las Importaciones se han reducido en el 2009 un -3,38%. El País al 2008 tuvo un superávit a marzo de USD 1.087,874 millones a comparación del 2009 que presenta un déficit de - 820,305 esto representa una disminución del -175,43%. Demostrando de esta manera que las importaciones no han disminuido en proporciones que justifiquen la salvaguardia implantada por el Ecuador.

Gráfico No.10

Balanza Comercial Ecuador - Período 2007 al 2009-



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Nota.- Importaciones de bienes y servicios: recuperación de la economía y por fuerte inversión pública (sector petrolero e infraestructura y proyectos estratégicos).

Crecimiento en las Importaciones de Materia Prima – Materiales de construcción.

Hasta el año 2008 se evidencio un crecimiento en las importaciones de materia prima para la construcción; las importaciones de materia prima para la construcción, industria y agricultura, en el 2006 sumaron USD 33.00 millones, que significa un incremento del 17% con relación al año 2007 que fue de USD 38.74 millones y un 50% con relación al 2008 que fue de USD 57.97 millones (ver Cuadro No.2 siguiente).

Cuadro No.2
Importaciones de Materia Prima (Materiales de Construcción)
Período 2006 al 2008

AÑO	SALDO DE LA BALANZA COMERCIAL NO PETROLERO (millones de dólares)	IMPORTACIONES TOTALES (millones de dólares)	IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA CONSTRUCCIÓN (millones de dólares)	% DE IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA CONSTRUCCIÓN
2006	-239,10	1.066,00	33,00	3,10%
2007	-685,75	1.729,40	38,74	1,65%
2008	-876,48	1.875,09	57,97	3,09%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Durante los últimos tres años se ha podido evidenciar un crecimiento de las importaciones con respecto a los materiales de construcción. El mercado ecuatoriano se destaca por adquirir productos del extranjero; el factor representa una amenaza para el negocio ya que se produce una mayor demanda por productos del exterior principalmente por la buena calidad de estos, dejando de lado la producción nacional.

3.2.1.3. Factor Social.

La situación socio-económica del país ha sido muy vulnerable, lo que ha generado un desgaste en el respeto de los valores en la población; actualmente el gobierno se centra en garantizar vivienda, salud y educación gratuita ayudando a los sectores de mayor acogida que en muchas ocasiones no son los más urgentes del país; así mismo, se observa la reducción significativa del analfabetismo a pesar de que la educación no llega a toda la población; las disputas existentes en la política entre sectores no partidarios han limitado en gran medida la intervención de organismos a favor de la educación, obstaculizando el progreso y avance del país.

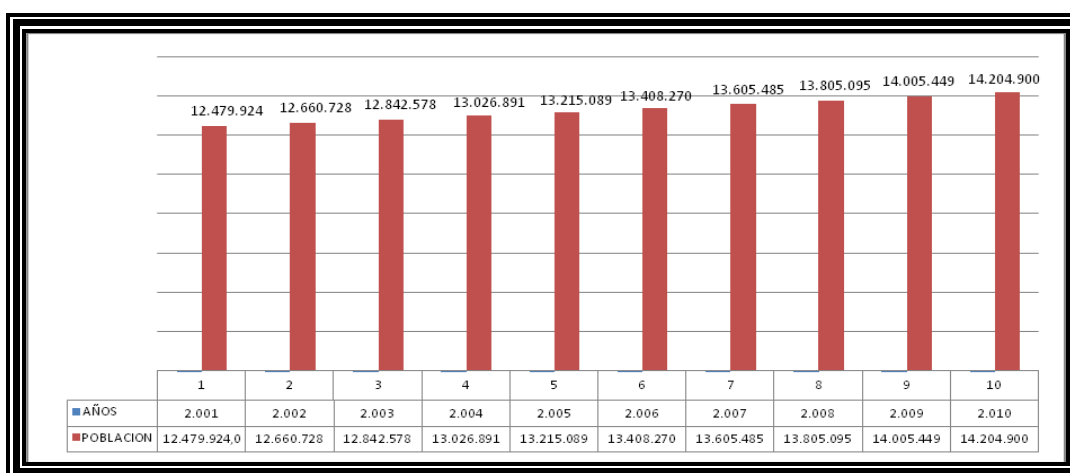
A continuación se analizan otros aspectos que inciden en el factor social:

➤ Población.

De acuerdo a los datos del último censo de población, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2001, el Ecuador tenía una población de 12'479.924 de habitantes; la población del Ecuador para el 2010, la estima el organismo oficial de estadísticas del

país, INEC, en sus proyecciones oficiales en el 2010 tendrá 14'204.900 de habitantes (ver Gráfico No.11 siguiente).

Gráfico No.11
Proyección de la Población (millones de habitantes)
- Período 2001 al 2010 -



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Mientras el mercado atiende con la producción de vivienda y sistemas de financiación a los estratos de ingresos medios y altos; la política de vivienda y los recursos públicos de Gobierno se enfoca en proporcionar a las familias, vivienda propias a través de créditos en el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), los mismos que están orientados a la atención de los hogares con ingresos inferiores a dos salarios básicos unificados, priorizando la producción masiva de vivienda digna.

Las empresas que se dedican a la construcción de viviendas e infraestructura intervienen directamente al desarrollo de un país. Por lo que hay que tomar en cuenta que la vivienda es hoy en día uno de los problemas que más afecta a la sociedad actual. Buena muestra de ello son las encuestas que se realizan a la población, en las cuales, el crecimiento de la misma, aparece como una de las principales

preocupaciones, debido a que en el país no existe conciencia de ahorro para que en el futuro puedan adquirir su vivienda propia; siendo una ventaja para las empresas constructoras siempre y cuando promuevan planes de vivienda con buenos financiamientos y facilidades de pago, fortaleciendo así sus operaciones y rendimientos económicos.

➤ ***Empleo, Subempleo y Desempleo.***

En el Ecuador pocos son los profesionales que trabajan dentro de su área, la mayoría por la escasez de empleo y de ofertas laborales se han dedicado a otra actividad que de alguna manera ayude a la sobrevivencia y unos pocos han tenido la oportunidad de crear su propia fuente de empleo al poner un negocio o incursionar en una microempresa.

El desempleo en el sector inmobiliario se ha incrementado en el primer trimestre del 2009. En Quito y Guayaquil, alrededor de 25 mil trabajadores se ven afectados directamente debido a la paralización de la construcción. Solo en la capital, se han suspendido unos 2.500 proyectos de viviendas por falta de créditos bancarios.

“Por ejemplo, un trabajador que se dedica a la construcción cobra \$1,50 por cada metro cuadrado de construcción, mientras que los foráneos trabajan por ¢75. Así, "con suerte", los trabajadores de esta zona reciben \$75 semanales, cuando hasta hace nueve meses, cobraban \$100.”²⁴

En marzo del 2009, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE) y las mutualistas

²⁴ DIARIO LA HORA; "25.000 mil empleos menos en el sector de la construcción"; publicado abril del 2009.

acordaron la compra de cartera hipotecaria del sistema financiero por USD 400 millones, con miras a reactivar el sector.

El escenario es poco alentador para proveer de empleo en el sector de la construcción y se debe a la disminución de la competencia, debido a que hay gente que viene de provincias y también colombianos que ganan la mitad.

Los anteriores problemas sociales, se refieren a una realidad nacional que influye negativamente en el crecimiento económico del sector empresarial. Las políticas de gobierno no han ayudado a contrarrestar estos males sociales, que se mantienen con índices muy altos desde hace décadas. Esta realidad persiste en el Ecuador, Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., tendrá que acoplar sus expectativas de crecimiento como un proceso lento y difícil, traduciéndose en una amenaza.

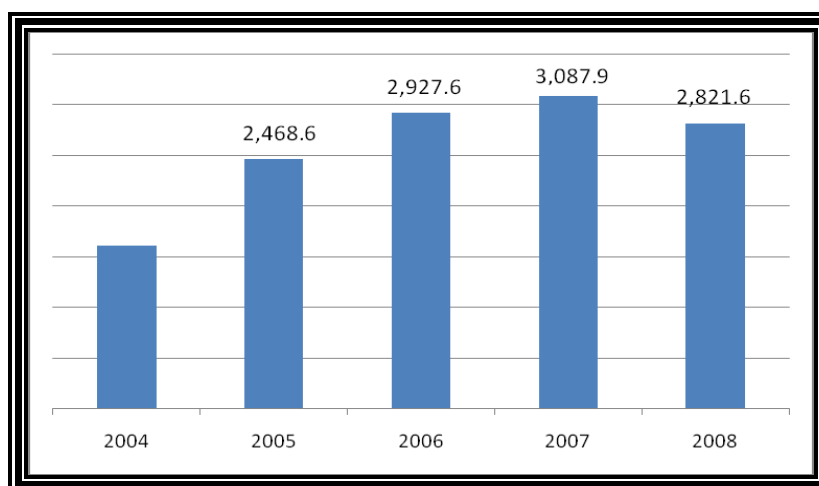
➤ **Migración.**

Durante los últimos cinco años, la migración fuera del país se ha convertido en un fenómeno central tanto desde la perspectiva económica como de la social. Las remesas tienen que ver con el impacto macroeconómico, casi un millón de ecuatorianos recibe remesas, con un monto promedio de USD 175,00 por envío. Las encuestas revelan que del total que reciben un 61% lo destinan en bienes y/o servicios y pagos de deudas; casi un cuarto de los ingresos se invierte en negocios, ahorro, educación, viviendas; y una proporción menor (17%) se gasta en bienes de lujo.²⁵

²⁵ Ecuador Migrante; pág.web: www.ecuadormigrante.org.ec

En el Gráfico No.12 siguiente, se observa cual ha sido la tendencia de las remesas durante los últimos cinco años, como se puede deducir su tendencia ha sido baja, lo cual podría ser resultado de una variación en el gasto de los emigrantes ecuatorianos, debido a los efectos de la crisis económica que se vive en los Estados Unidos como en España.

Gráfico No.12
Remesas (millones de dólares)
- Período 2004 al 2008 -



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Las remesas juegan un papel importante dentro de la economía ecuatoriana, ya que el ingreso que perciben los ecuatorianos por parte de los migrantes podrían ser canalizados para la construcción, compra o remodelación de viviendas, lo que sería una oportunidad para la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda. Por otro lado si las remesas disminuyen se esperaría una reducción de la calidad de vida de las familias que reciben remesas desde el exterior, lo cual representa una amenaza para la empresa.

3.2.1.4. Factor Tecnológico.

La construcción es un sector tradicional en que los desarrollos e innovaciones han ido evolucionando con bastante lentitud. La perspectiva está cambiando y desde hace poco tiempo hay buena acogida en las industrias de la construcción y sus profesionales, habiéndose involucrado algunas incluso en proyectos de investigación internacionales.

De más rápida evolución se podría considerar también el enorme desarrollo del software de cálculo para el diseño y planificación de proyectos; no sólo los materiales de la construcción están transformándose sino también la maquinaria y métodos de construcción, que permiten realizar obras mucho más difíciles e inimaginables.

Uno de los inconvenientes, es que la tecnología siempre va ligada proporcionalmente a los costos, por lo que se requiere de alto capital para innovación tecnológica, lo cual reprime la adquisición de tecnología de punta, que permita brindar nuevos servicios en forma ágil y oportuna.

Uno de los factores que más ha incidido en el desarrollo del sector constructivo es la aparición del internet y el comercio electrónico, debido a que puede acelerar la expansión del negocio, de esta manera puede ofertar sus servicios a distintos clientes que buscan algún tipo de servicio en particular; además, mediante este medio se puede crear una conexión más directa con los proveedores y clientes. La tecnología informática en la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., le permitirá automatizar sus procesos internos y optimizar el tiempo de sus empleados.

Debido al avance tecnológico, la empresa puede contar con materiales y equipos de última generación que son utilizados al momento de realizar un proyecto, a continuación se presenta una lista de ellos:

Materiales Construcción y Acabados:

- Materiales de construcción: Cemento, ladrillos, bloques, tubería pvc, plásticos, polipropileno, aluminio, hierro, ripio, hormigón traslucido, material eléctrico, entre los principales; tomando en cuenta que dichos materiales se los utiliza siempre y cuando cumplan con el estándar de calidad.
- Acabados de construcción: Cuarzo y mármol compacto o piedra sintética (materiales que han revolucionado el recubrimiento de suelos y paredes), livink (gama de suelos de madera), pegatinas y los papeles pintados vinílicos, accesorios para baños, pinturas, instalaciones eléctricas (Ej. lámparas de leds), perfilera, entre los principales.

Equipos:

- Equipos informáticos: Plotter, escáner, computadoras de última generación que se utilizan para diseño gráfico, cargados con programas para el diseño de planos de obras civiles y arquitectónicas (AUTOCAD).
- Equipos de medición: Estación total (teodolito computarizado), Gps.
- Equipos de redes: Equipo de redes, medidor de resistencia, medidor de tierras, generador de señal, localizador de fallas, OTDR, GPS, máquina de empalme de redes de cobre, máquina de empalme F.O, entre los principales.

- Equipos para canalización: Generador de energía, bomba de agua, volqueta, retroexcavadora, concretara, apisonadora, cabrestante, equipos de radio comunicaciones, entre los principales.

3.2.1.5. Factor Legal.

En el Ecuador la función judicial es ejercida por diversos órganos que tienen definidos sus competencias y las ejercen de forma independiente, dentro de la unidad jurisdiccional, de tal manera que la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., está sujeta y se rige bajo los siguientes parámetros de control como:

➤ ***Leyes y Reglamentos.***

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., está bajo el control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, consecuentemente debe sujetarse a las normas dispuestas en la Ley de Compañías.

Además debe cumplir las obligaciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario y su respectivo reglamento, como contribuyente del Impuesto a la Renta, el Impuesto al valor Agregado (IVA) y las retenciones pertinentes; y realizar las declaraciones de dichos impuestos en los plazos establecidos.

La empresa está sujeta a la de Ley de Seguridad Social que protege al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., está en la capacidad de ingresar a los concursos de licitación ofertadas por entidades del sector público, siempre y cuando cumpla con la normatividad que se estipula en la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública en la que se van a determinar cuáles son los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios,

➤ **Organismos Gremiales.**

Por ser una empresa que ofrece servicios de obras civiles de casas y/o edificios y servicios de comercialización de materiales y/o equipos eléctricos, electrónicos y manuales, Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., está afiliada a Organismos Gremiales tales como, la Cámara de Construcción de Quito y la Cámara de Comercio de Quito, las mismas que protegen los intereses del gremio.

La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., debe cumplir adecuadamente con las leyes y reglamentos a las que se encuentra sujeta, de esta manera la empresa mantendrá con normalidad sus operaciones económicas y operativas.

3.2.2. Influencias Microeconómicas.

“Las influencias microeconómicas abarcan factores que afectan directamente a la institución como son las conductas de los individuos, mercados internos y empresas de su misma actividad. Estas influencias

ayudan con el estudio más centrado d la empresa y su desarrollo en el mercado de origen.”²⁶

3.2.2.1. Clientes.

“El cliente es el componente fundamental del mercado, se lo denomina Mercado Meta, ya que será el consumidor del producto o servicio que se ofrecerá con el proyecto, constituyéndose en su razón de ser.”²⁷

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., atiende a dos clases de segmentos; el primero, quienes necesitan de servicio en obras civiles; y, el segundo, que requiere de servicios de comercialización de materiales y/o equipos.

Los clientes que maneja la empresa son entidades gubernamentales y entidades privadas, los principales clientes se enumeran a continuación (ver Tabla No.5 siguiente):

²⁶ JOHNSON, Gerry; Dirección Estratégica, 2006; Editorial: Pearson; Ciudad: Madrid; Edición: Séptima Edición; pág.98.

²⁷ CÓRDOBA PADILLA, Marcial; Formulación y Evaluación de Proyectos, 2006; Editorial: Ecoe. Ediciones; Ciudad: Bogotá; pág.159.

Tabla No.5

Clientes de Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

CLIENTES	DESCRIPCIÓN
Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) S.A.	La Corporación Nacional de Telecomunicaciones es la empresa estatal de telefonía fija del Ecuador.
Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL)	Organismo responsable de regular, otorgar y autorizar los medios, sistemas y servicios de radiodifusión y televisión, en todo el territorio nacional.
Easynet S.A	Proveedor de servicios de internet.
Andinatel S.A	Empresa telefónica de la Zona Andina del Ecuador.
Inmodiur S.A	Se dedica a realizar inversiones inmobiliarias.
Swissotel Quito	Ofrece servicios hoteleros.
Banco del Pichincha	Ofrece servicios bancarios.
RIPCONCIV Constructores Civiles Cía. Ltda.	Empresa que se dedica a realizar obras civiles.
Varios	Personas o entidades que deseen de algún tipo de servicio por parte de la empresa.

Fuente: Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

La cartera de clientes actuales de la empresa, en los últimos años ha ido creciendo, la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., busca mantener satisfechos a los clientes ofreciéndoles un buen servicio y calidad en sus productos.

3.2.2.2. Proveedor.

“Un proveedor es una persona natural o jurídica que produce y comercializa bienes o servicios que le son indispensables para que una organización desarrolle su producto o servicio.”²⁸

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., tiene los siguientes proveedores de materiales para la construcción, así como, de equipos eléctricos, electrónicos y manuales (ver Tabla No.6 siguiente):

²⁸ PORTER, Michael E; Ventaja Competitiva, 2006; Editorial: Continental; pág.56.

Tabla No.6

Proveedores de Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

PROVEEDORES	DESCRIPCIÓN
Lintelk	Venta de cables aéreos y canalizados.
Narváez y Novoa	Venta de cables aéreos y canalizados.
Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	Venta de material eléctrico.
Plásticos Rival	Venta de PVC, tuberías y accesorios, etc.
Valpiso	Venta de cerámica, baldosa, granito, mármol.
Trecks Cía. Ltda.	Venta de materiales de acabados para la construcción.
Teledata Networks.	Venta de líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.
Varios	La empresa se podrá poner en contacto con otros proveedores para cubrir las necesidades tanto de materiales como de equipos.

Fuente: Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

El tener un proveedor que cumpla con los requerimientos inmediatos para la empresa, será de vital importancia para dar cumplimiento a las actividades propuestas para cada proyecto; por lo que, tener una buena relación de negocio con los proveedores dependerá que Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., pueda cumplir con lo pactado con sus clientes en el plazo establecido de entrega.

3.2.2.3. Competencia.

“La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.”²⁹

El sector constructivo es muy extenso ya que abarca muchas ramas de la construcción. La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se dedica no solo al área de la construcción, sino también a la comercialización de productos eléctricos, electrónicos y manuales, por lo que tiene una competencia con otras empresas que prestan los mismos servicios o que presten servicios similares en actividades específicas en todo lo que engloba a la actividad constructiva y servicios eléctricos/electrónicos/manuales.

A continuación se presenta una lista de los competidores directos que tiene la empresa según su giro de negocio (ver Tabla No.7 siguiente):

²⁹ PORTER, Michael E.; Estrategia Competitiva, 2006; Editorial: Continental; pág.56.

Tabla No.7

Competencia de Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
APR Energy con	Presta servicios de instalaciones y mantenimiento de equipos eléctricos y electrónicos.
Contelec	Dedicada a realizar actividades eléctricas y electrónicas; además, presta servicio de mantenimiento de equipo médico en general y electrónica en broadcast radio emisoras am/fm, televisión instalación y ajuste de cajas de sintonía en am antenas trasmisoras.
Client Security Solution	Brinda seguridad mejorada tanto para redes cableadas como para instalaciones de cualquier índole.
Ingeniería y Comercio Integrados Cía. Ltda.	Dedicada a proveer de equipos y servicios eléctricos.
Falcotec	Dedicada a realizar obras civiles: diseño, planificación, y construcción de viviendas soportada especialmente con elementos metálicos.
Constructora Ayala Granda Cía. Ltda.	Dedicada a la construcción inmobiliaria y presta servicio de asesoría. También realiza actividades de bienes raíces y desarrollo de proyectos.
Constructora Naranjo Ordoñez.	Dedicada a la construcción inmobiliaria y presta servicio de asesoría. También realiza actividades de bienes raíces y desarrollo de proyectos.
ALPA Constructora Altamirano Palacios	Dedicada a la construcción inmobiliaria y presta servicio de asesoría. También realiza actividades de bienes raíces y desarrollo de proyectos.

Fuente: Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Al momento que se analiza la competencia, se debe conocer las fortalezas y debilidades que estas empresas tengan al momento de realizar sus actividades de negocio. Identificar a los líderes en el sector será importante ya que permite conocer cuáles son las posibilidades de entrar en una competencia sana y justa, con la idea de realizar un levantamiento de posibles clientes para que la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., que pueda brindarles otra opción al momento de adquirir un servicio.

3.2.2.4. Precios.

“Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.”³⁰

En cuanto al precio, éste cumple un papel fundamental en este tipo de negocios, debido a que las compras de materiales y/o equipos se los realizan generalmente en grandes volúmenes a empresas nacionales y, si es el caso, se realiza importaciones de equipos que no existen en el país.

De acuerdo a la situación actual del sector de la construcción se puede decir que la Empresa Construcciones y Comercio Design Cía. Ltda., tiene precios competitivos. Estos precios no fueron proporcionados, debido que son precios que se fijan de una manera estratégica.

³⁰ PORTER, Michael E.; Estrategia Competitiva, 2006; Editorial: Continental; pág.60.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

A continuación se presenta el marco teórico y los fundamentos metodológicos para practicar la Auditoría de Gestión a la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

4. AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Antes de comenzar este capítulo es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar una Auditoría de Gestión que será realizada a la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., para luego comenzar con la metodología y procedimientos.

4.1. Generalidades.

4.1.1. Definición: “Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.”³¹

³¹ BADILLO, Jorge; Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad, Abril 2007; CIUDAD: Quito, Ecuador

4.1.2 Objetivos: Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión tenemos los siguientes objetivos:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de los métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

4.1.3 Alcance: La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

“No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficiencias e ineficacias y sus consecuencias.”³²

³² ALVIN, Arens; Auditoría Un enfoque integral, 2007; EDITORIAL: Pearson; pág.6

4.2. METODOLOGÍA.

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de actuación para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuirá a dirigir el trabajo en forma unificada.

Este marco constituye los métodos y tipos de investigación que facilitarán la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la empresa.

La metodología que se utilizará durante la presente Auditoría de Gestión se basará en:

Planificación Preliminar que se realizará para la Empresa Construcciones y Comercio Design Cía. Ltda., para recabar información útil con respecto a los problemas que en ella se han presentado, sobre todo en las Áreas de Compras y Ventas, así aclararemos algunos conceptos, y de esta manera se conocerá las dimensiones centrales del problema.

Planificación Específica, a través de una investigación que sirva para conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., la cual no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables definiendo las áreas críticas, para así establecer las causas de los problemas. Se hará

hincapié en el control interno y una vez que se cuente con todo el material ordenado se procederá al análisis con el fin de formular conclusiones y recomendaciones.

Ejecución de trabajo, se concreta con la aplicación de los programas elaborados en la planificación específica y el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de la auditoría.

Comunicación de resultados, se refiere a la elaboración de un informe de auditoría el cual se constituye un producto final del trabajo realizado en la auditoría realizada a la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., donde constarán comentarios, hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que sea relevante. El informe deberá ser conciso, preciso, razonable, respaldado adecuadamente, con tono constructivo, útil, oportuno y claro.

Seguimiento y monitoreo, se debe tomar en cuenta que trabajo de auditoría es un proceso continuo; por lo que, de nada servirá el trabajo de auditoría si no se comprueba que las acciones tomadas por la Gerencia de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se están realizando, para esto se debe tener un programa de seguimiento. La oportunidad de seguimiento dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría.

4.3. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.

“Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.”³³

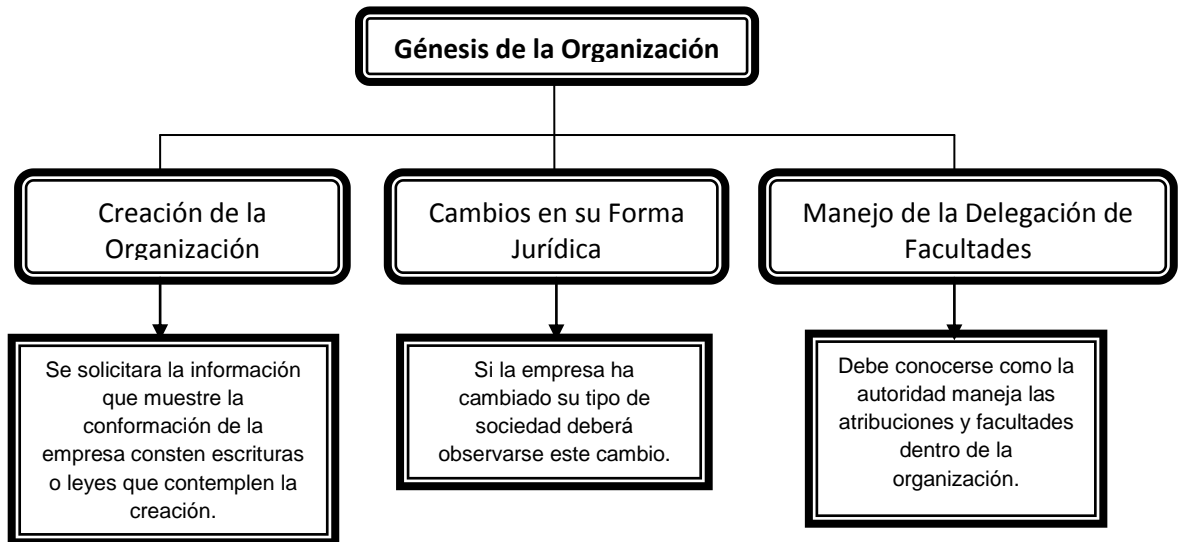
El objetivo de esta planificación es el de obtener la información necesaria de los factores relevantes de la organización para que el auditor pueda tomar la decisión de cómo proceder en las fases subsiguientes; ya que esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Estos factores relevantes se presentan ilustrativamente en los gráficos siguientes:

³³ FRANKLIN, Benjamín; “Auditoría Administrativa”; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México, 2007.

Gráfico No.13

Factores Relevantes de la Organización

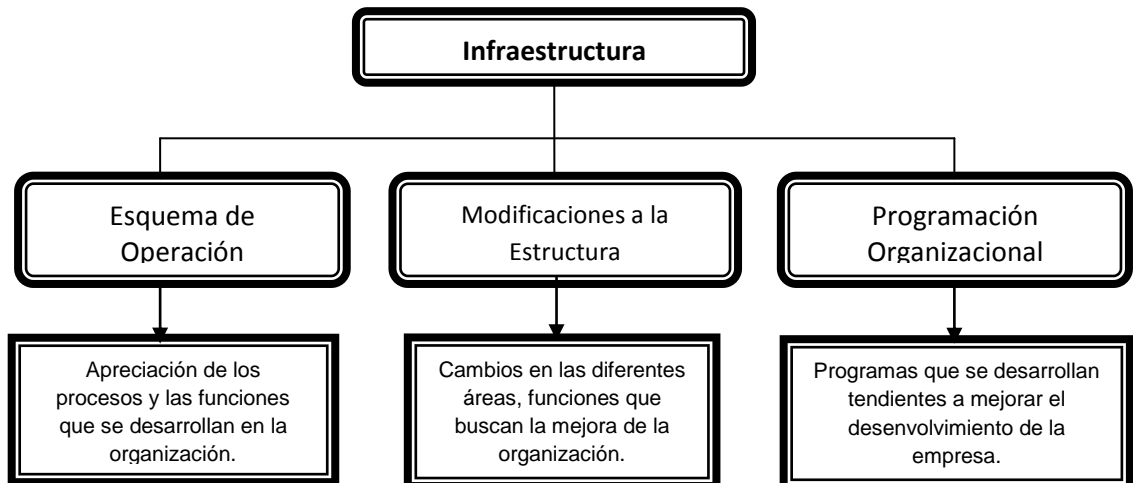


Fuente: Franklin Benjamín, Auditoría Administrativa 2007.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Gráfico No.14

Factores Relevantes de la Estructura Organizacional



Fuente: Franklin Benjamín, Auditoría Administrativa 2007.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Esta primera aproximación a la empresa debe permitir al auditor conocer causas y efectos que influyen además de acceder a las mismas para su posterior análisis.

Por ello en esta fase se incluyen actividades como:

- a) Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- b) Entrevista con las autoridades, con el objeto de conocer su expectativa de la auditoría y opiniones de las áreas de estudio.
- c) Revisión de los archivos corriente y permanente, con el fin de conocer los antecedentes de auditorías anteriores y que la información de la empresa se encuentra registrada, el auditor iniciará para este nuevo trabajo, el archivo permanente que sustente su información.
- d) Determinar los indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia para la evaluación de su cumplimiento dentro de la organización, como la incorporación de los mismos de no encontrarse establecidos.
- e) Detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para apoyar con estrategias tendientes a disminuir el impacto de las amenazas y eliminar las debilidades en base a sus fortalezas y oportunidades.
- f) Evaluación del Control Interno mismo que se define como un proceso mediante el cual se desarrollan actividades de verificación, comparación, y validación de las actividades de la institución con el objeto de garantizar que la organización alcance metas y objetivos propuestos.

4.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

Toda la información obtenida de Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., durante la planificación preliminar será complementada con los procedimientos que aseguren la coherencia de dicha información.

Con la Evaluación del Control Interno de la compañía servirá para obtener información adicional que servirá de aporte para evaluar y calificar riesgos; esta auditoría se encaminará a establecer conclusiones y recomendaciones a las áreas a ser auditadas y posteriormente informar a la junta general para que realice los debidos correctivos para el bienestar de la empresa.

La planificación específica es una herramienta utilizada para obtener información adicional de la estructura de control interno, así como también para evaluar y calificar los riesgos, así como para seleccionar los procedimientos sustantivos de auditoría.

Para realizar una planificación específica excelente debe seguirse los siguientes pasos:

- a) Considerar el objetivo de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b) Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.

- c) Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.
- d) Calificar los factores específicos de riesgo y definir el enfoque de la auditoría, considerando los sistemas de información computarizados.
- e) Seleccionar los procedimientos de auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.
- f) Considerar los procedimientos de auditoría exigidos por la naturaleza de las actividades a ser evaluadas.

4.4.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

Dentro de esta fase es indispensable conocer el control interno de la organización ya que con este se conocerá los mecanismos incorporados para la consecución de sus objetivos.

Pueden aplicarse cuestionarios, narrativas, flujo diagramación para orientar esta evaluación, sin embargo en el caso de la auditoría de gestión es recomendable el uso de una matriz de ponderaciones para una mejor determinación del riesgo.

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

4.4.1.1. Definición de Control Interno.

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

- a) Efectividad y eficiencia de las organizaciones.
- b) Confiabilidad de la presentación de los estados financieros.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.”³⁴

³⁴ ALVIN, Arens, Auditoría Un enfoque integral, editorial Pearson, 2007, Pág. 48

Por lo tanto control interno es un proceso que integra todas las áreas de la empresa para permitir la efectividad y eficiencia en todas sus operaciones, tomando en cuenta el aspecto legal interno y externo al que la entidad se rige.

4.4.1.2. Elementos de Control Interno.

Según COSO, los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

➤ *Ambiente de Control Interno.*

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos.
- Autoridad y responsabilidad.
- Estructura organizacional.
- Políticas de personal.

➤ ***Evaluación del Riesgo.***

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. 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. 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.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

➤ ***Actividades de Control Gerencial.***

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.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

➤ ***Sistema de Información y Comunicación.***

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- Identificación de información suficiente.
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Revisión de los sistemas de información.
- Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

➤ **Actividades de Monitoreo.**

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, o mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- Monitoreo del rendimiento.
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno.
- Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- Evaluación de la calidad del control interno.

4.4.1.3. Métodos de Evaluación de Control Interno.

➤ **COSO I (Comité de Organismos Patrocinadores).**

Como se menciona anteriormente, COSO es un modelo de sistema de control interno ha sido definido por el denominado Informe COSO (cuya denominación corresponde a las siglas del Committe of Sponsoring

Organizations Of the Treadway Commission o COSO, que se encargó de elaborar el informe), es una nueva visión del control interno menos general y más específica, que apunta hacia los aspectos más importantes que involucran desde la filosofía de la administración hasta las actividades normales de operación. Uno de los aportes importantes es el de comprometer de forma más profunda a la administración en la implementación, mantenimiento y evaluación del control interno.³⁵

Es una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

Beneficios del Enfoque de COSO:

- Incrementa la capacidad para asumir en forma apropiada los riesgos necesarios para crear valor.
- Facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones.
- Mejora el seguimiento del desempeño.
- Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos.
- Mitiga la volatilidad de las ganancias y del valor de los accionistas.

➤ ***COSO II (Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado).***

En el 2004, apareció nuevamente la Comisión Treadway, aunque un poco tardía a eventos como los de ENRON, y emitió el nuevo Informe denominado COSO II sobre Gestión de Riesgos Corporativos –Marco

³⁵ GESTIÓN; pág. web: www.gestion.com

Integrado- que de hecho incluye los conceptos de COSO I. El COSO II ha experimentado mejoras sustanciales que permiten una mejor y más precisa conceptualización del SCI tal es el caso que esta nueva versión tiene 151 páginas en relación a las 420 de COSO I.³⁶

La presentación de COSO II es de un formato de matriz tridimensional en la que los 5 elementos de COSO se desagregan del análisis o consideración del riesgo de la empresa. Entonces, los componentes del Sistema de Control Interno (SCI) con la versión de COSO II serían:

- Ambiente Interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión

➤ ***MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano).***

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) establece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño del control interno de las instituciones. Un diagnóstico referido a la aplicación de

³⁶ GESTIÓN; pág. web: www.gestion.com

dichos criterios es la base para actualizar el diseño y funcionamiento del control interno.

La actualización es un proceso permanente y, en casos, es mejorado de manera continua y poco formal al definir las prácticas más efectivas para realizar un trabajo. Por ejemplo: la difusión y la capacitación del MICIL sobre el personal, incluyendo los nuevos conceptos, componentes, factores y otras herramientas, sin necesidad de que sea un criterio de aplicación obligada.

El MICIL incorpora los componentes y las actividades que vinculan a toda la organización. Las actividades de contexto constituyen las relaciones externas con otras entidades vinculadas por sus operaciones como los accionistas e inversionistas, las instituciones financieras, los organismos gubernamentales relacionados, la competencia y los potenciales usuarios importantes de bienes o servicios producidos.

Las actividades del modelo genérico de organización son las siguientes:

- Que generan el valor agregado.
- De infraestructura.
- De gestión.
- De procesos financieros.

➤ ***COSO ERM (Esquema de Gestión Integral de Riesgos).***

El 29 de septiembre del 2004, COSO publicó su Esquema de Gestión Integral de Riesgos, defendiéndolo como: “Un proceso efectuado por el directorio, gerencia y demás personal de una entidad, aplicable a la

definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre los objetivos”.

COSO ERM identifica ocho componentes interrelacionados que integran el control interno:

- Ambiente Interno.
- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de Eventos.
- Evaluación de Riesgos.
- Respuesta a los Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Monitoreo.

➤ ***CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador).***

El CORRE toma como base tres informes enunciados anteriormente; pero su presentación se fundamenta en COSO Esquema de Gestión Integral de Riesgos (ERM). Además, procura su adaptación a la realidad ecuatoriana.

El desarrollo del método CORRE, toma estructuras del informe COSO II y sus componentes agrupados de la siguiente manera:

- Ambiente Interno de Control.
- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de Eventos.
- Evaluación de Riesgos.
- Respuesta a los Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

Todos los componentes del CORRE tienen como base el ambiente interno de control y dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos.

A continuación se presenta una comparación de los componentes del Sistema de Control y Gestión de Riesgos, según COSO I, COSO II y MICIL (ver cuadro siguiente):

Gráfico No.15

Comparación de los Componentes del Sistema de Control y Gestión de Riesgos, según COSO I, COSO II y MICIL

COSO II	COSO I	MICIL
.Ambiente Interno	Entorno o Ambiente de Control	Ambiente de Control y Trabajo
Establecimiento de Objetivos	Ninguno	Ninguno
Identificación de Eventos	Ninguno	Ninguno
Evaluación de Riesgos	Igual	Igual
Respuesta a los Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión

Fuente: Dr. Ron; Poligrafiado, Auditoría de Gestión, 2007.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

4.4.1.4. Herramientas de Evaluación de Control Interno.

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos; los que se utilizará en la Auditoría de Gestión a la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., serán los siguientes:

a) Método Narrativo.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Ventajas:

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas:

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.

b) Método Gráfico.

Este método nos ayudará para que en forma visual podamos conocer las áreas que conforman la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

- ***Flujogramas.***

El método de flujogramas es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.










Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.

Consiste en revelar y describir objetivamente las áreas relacionadas así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades, de esta manera se evaluará el Control Interno de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía., Ltda., y se obtendrá las áreas críticas para la siguiente fase.

A continuación se presenta la simbología a ser utilizada para elaborar los flujogramas de las diferentes áreas de la empresa:

Tabla No.8

Flujo Diagramación - Simbología

	Inicio.
	Entrada.
	Operación.
	Documento.
	Documento originado en el área.
	Decisión.
	Línea de flujo físico.
	Línea de flujo operacional.
	Archivo.
N	Archivo numérico.

Fuente: Infomipyme.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

c) Cuestionarios.

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

d) Combinación de métodos.

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos.

- Ejemplo: El método narrativo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.

Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos (ver cuadro siguiente):

Cuadro No.3

Ventajas y Desventajas de Métodos de Evaluación de Control Interno

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
CUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> -Guía para evaluar y determinar áreas críticas. -Disminución de costos. -Facilita administración del trabajo sistematizado los exámenes. -Pronta detección de deficiencias. -Entrenamiento de personal inexperto -Siempre busca una respuesta. -Permite preelaborar y estandarizar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> -No prevé naturaleza de las operaciones. -Limita inclusión de otra pregunta. -No permite una visión de conjunto. -Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias. -Que lo tome como fin y no como medio. -Iniciativa puede limitarse. -Podría su aplicación originar malestar en la entidad.
FLUJOGRAMAS	<ul style="list-style-type: none"> -Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada. -Observación del circuito en conjunto. -Identifica existencia o ausencia de controles. -Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Necesita de conocimientos sólidos de control interno. -Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo. -Limitado el uso a personal inexperto.
NARRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación en pequeñas entidades. -Facilidad en su uso. -Deja abierta la iniciativa del auditor. -Descripción en función de observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> -No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética. -Auditor con experiencia evalúa. -Limitado a empresas grandes. -No permite visión en conjunto. -Difícil detectar áreas críticas por comparación. -Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.

Fuente: Ilustrados, pág. web:www.ilustrados.com

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

4.4.1.4.1. Técnicas de Auditoría.

Son métodos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria para fundamentar opiniones y conclusiones entre las que se encuentran:

➤ **Técnicas de verificación ocular.**- como su nombre lo indica utiliza como instrumento fundamental la vista y se divide en:

- *Comparación:* consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, y así determinar similitudes o diferencias existentes entre aspectos comparados.
- *Observación:* es una técnica de aplicación muy general y que el auditor utiliza para mantenerse alerta ante cualquier situación que se produzca y las actividades que se llevan a cabo.
- *Rastreo:* consiste en seleccionar una operación la que será revisada desde el inicio hasta el final.

➤ **Técnica de verificación verbal.**- se basa en la comunicación verbal y puede ser:

- *Indagación:* en donde se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto o motivo de examen.

➤ **Técnica de verificación escrita.**- a través de esta técnica se obtiene evidencia que respalde el examen realizado y son:

- *Análisis*: consiste en descomponer un proceso en elementos, partes pasos y estudiarlo.
 - *Conciliación*: unificar datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.
 - *Confirmaciones*: éstas pueden ser positivas directas o indirectas, así como también hay negativas, sirven para obtener confirmaciones de entidades ajenas a la organización respecto de ciertos temas que le interesen al auditor para que le ayuden a su trabajo.
- **Técnica de Verificación documental.**- son las que permiten tener respaldos de transacciones examinadas y son:
- *Comprobación.*- verificar documentos que sustentan una operación, a fin de comprobar la legalidad del mismo.
- **Técnica de Verificación física.**- consiste en la constatación física y ocular, se conforma por la inspección.

4.4.1.5. Evaluación del Riesgo.

El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que los estados financieros o área que se está examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir, de expresar una opinión sin salvedades respecto a los estados financieros que contengan errores importantes.

La ponderación que se expone a continuación es referente al riesgo de auditoría:

PONDERACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA			
BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
41-60	61-80	81-90	91-100

Para analizar los resultados de la Evaluación de Control Interno, se utilizará el siguiente esquema:

► **Nivel de Confianza:**

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

NC = Nivel de confianza

CT= Calificación Total

PT = Ponderación Total

➤ **Nivel de Riesgo:**

		Riesgo	Confianza
Rojo	15% - 50%	Alto	Bajo
Naranja	51% - 59%	Mo. Alto	Moderado Bajo
Amarillo	60% - 66%	Mo. Moderado	Mo. Moderado
Verde	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
Azul	76% - 95%	Bajo	Alta



➤ **Técnica de Colorimetría.**

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolo por niveles o rangos (ver Tabla No.9 siguiente).

Nota.- La colorimetría es también aplicable en Auditoría Financiera, fundamentalmente al elaborar las Matrices de Evaluación de Riesgos (las cuales reflejan los resultados de la calificación del Riesgo de Control resultante de la Evaluación de Control Interno aplicada en la Fase 2 de Planificación Específica) por cada cuenta (o componente auditado en otros tipos de auditoría).

Tabla No.9
Matriz de Riesgo
Técnica Colorimetría- 3 niveles

COLOR	RANGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
ROJO	15% - 40%	Alto	Bajo
AMARRILLO	41% - 60% 61% - 85%	(-) Moderado (+) Moderado	(-) Moderado Regular (+) Moderado Bueno
VERDE	86% - 95%	Bajo	Alto

Fuente: Dr. Ron; Poligrafiado, Auditoría de Gestión, 2007.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

4.4.1.5.1. Riesgo de Auditoría.

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe.

Por lo tanto deberá planificarse la auditoria de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

Por lo tanto el riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

$$\text{RIESGO DE AUDITORÍA} = \text{RI} \times \text{RC} \times \text{RD}$$

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo

a) Riesgo Inherente: Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.

b) Riesgo de Control: Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = \text{PORCENTAJE OPTIMO} - \text{PORCENTAJE OBTENIDO}$$

c) Riesgo de Detección: Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

Es el riesgo que se produce cuando los procedimientos sustantivos del Auditor Interno no detectan un error que podría ser material,

individualmente o en combinación con otros. Por ejemplo, el riesgo de detección asociado a la identificación de violaciones de la seguridad en un sistema de aplicación es normalmente alto, debido a que en el transcurso de la auditoría, los registros de todo su período no se encuentran disponibles.

El riesgo de detección asociado con la identificación de la falta de planes es normalmente bajo, dado que su existencia puede verificarse con facilidad.

4.4.1.5.2. Informe de Control Interno.

“Es un informe con observaciones y recomendaciones sobre los controles interno y procedimientos operativos del proyecto, el mismo que debe incluirse en el informe del auditor.”³⁷

Este informe se presenta con la finalidad de evaluar la efectividad del control interno, para que la gerencia tenga un criterio más razonable y que puede ser referenciado como criterio de control, los cuales pueden ser emitidos por diversas entidades.

4.4.1.6. Programa de Auditoría.

El Programa de Auditoría, es el conjunto de procedimientos de auditoría a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal

³⁷ William P. Leonard; Auditoría Administrativa.

manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.³⁸

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de las normas científicas de la contabilidad y las normas y técnicas de la auditoría.

➤ ***Pruebas de Cumplimiento.***

Las pruebas de cumplimiento, que tratan de obtener evidencia de que se están cumpliendo y aplicando correctamente los procedimientos de control interno existentes. Una prueba de cumplimiento, es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están en operación o actuando durante el período auditado. Estas pruebas tratan de obtener evidencia de que los procedimientos de control interno, en los que el auditor basa su confianza en el sistema, se aplican en la forma establecida.

➤ ***Pruebas Sustantivas.***

Las pruebas sustantivas que tratan de obtener esa evidencia referida a la información financiera auditada. Están relacionadas con la integridad, la exactitud y la validez de la información financiera auditada.

³⁸ GÓMEZ RONDON, Francisco; Auditoría Administrativa, 2007.

4.4.2. EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

La ejecución del trabajo se denomina también trabajo de campo, consiste en aplicar los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, los que se aplican en su mayoría en las instalaciones del ente auditado en base a los programas de auditoría con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes.

Durante la ejecución de la auditoría, es donde el auditor va detectando las deficiencias y los errores, con lo cual logra identificar los hallazgos que serán incluidos en el informe.

Es necesario que en los programas de trabajo se deje evidencia de las tareas realizadas, se anotará en las columnas respectivas las iniciales del auditor, referencias en los papeles de trabajo y fechas de aplicación de las pruebas.

El programa de trabajo sirve de guía para la ejecución de la auditoría, de evidencia del trabajo realizado y para control y supervisión del equipo de auditores.

En esta fase se realizará lo siguiente:

- Preparación de papeles de trabajo que contengan evidencia suficiente, competente y relevante.
- Desarrollar los hallazgos y obtener 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.

- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

4.4.2.1. Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor.

También se puede decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.³⁹

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

- a) Las informaciones y hechos concretos.
- b) El alcance del trabajo efectuado.
- c) Las fuentes de la información obtenida.
- d) Las conclusiones a que llegó.

³⁹ GÓMEZ RONDON, Francisco; Auditoría Administrativa, 2007; pág. 56.

El auditor prepara y conserva sus papeles de trabajo debido a que son confirmaciones de trabajo realizado y respaldo de sus juicios y conclusiones, usualmente para su archivo tienen dos expedientes de papeles de trabajo para cada cliente, sin embargo se referenciará tres archivos:

- a) **Archivo Corriente.-** En este archivo se ubican los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo los mismos que sustentarán las conclusiones y recomendaciones entregadas. Este archivo se debe mantener para cada auditoría

- b) **Archivo Permanente.-** Este tipo de archivo constituye la base para la planificación y programación de la auditoría ya que posee datos de naturaleza histórica o presentes relativos a la actual auditoría, con este tipo de archivo se obtiene una fuente de información relevante.

- c) **Archivo de Planificación.-** En este se reúne la información de planificación de cada auditoría realizada, su diferencia con el archivo permanente es que este se actualizará en una nueva auditoría.

A cada papel de trabajo en un archivo se asigna un número índice y la información está unida a través de un sistema de referenciación cruzada, la inclusión de índices, referencias y marcas proporcionan una identificación ágil y oportuna de la información.

➤ **Índices.**

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo, ya sea en el curso de la auditoría o al concluirse.

Existen muchas alternativas en cuanto a la inclusión de índices. Por ejemplo para realizar la Auditoría de Gestión a la Empresa Construcciones y Comercio Design. Cía. Ltda., se utilizarán los siguientes índices:

- Planificación Preliminar: PP.
- Planificación Específica: PE.
- Procesos Administrativos.
 - Área de Compras: Compras Locales-CL.
 - Importaciones-IM.
 - Área de Ventas: VT.
- Comunicación de Resultados: CR.
- Seguimiento y Monitoreo: SM.

Los índices deberán ser escritos con lápices de color e incluidos en el margen superior de cada página, donde sean más visibles. Al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.

➤ **Referenciación de Auditoría.**

Esta referenciación permite optimizar el manejo y recuperación de información, ya que señalan en qué papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

La referenciación cruzada consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo de cual proviene o al que se lo pasa.

► **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 sino que su uso es acorde al criterio del auditor y su equipo de trabajo de la empresa o institución.

Es importante recordar cuando los papeles de trabajo son adecuadamente preparados, con debida atención a la planeación, concepción, legibilidad producen una sensación de confianza en el auditor encargado del trabajo.

Las marcas al igual que los índices, deben ser escritas con lápiz de color rojo.

En la Tabla No.10 siguiente, se observa un ejemplo de marcas de auditoría que serán utilizadas para el presente trabajo:

Tabla No.10
Marcas de Auditoría

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Verificado
‡	Cruzado con:
PPC	Papel proporcionado por el cliente
§	Tomado de los registros del cliente
Ж	Ligado
Φ	Observado
¥	Analizado
≡	Conciliado
♣	Sin Respuesta
⌚	Inspeccionado
F	Comparado
⊖	Información no proporcionada
u	Rastreado

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

4.4.2.2. Evidencias.

Representan la comprobación de los hallazgos encontrados durante la auditoría, constituyéndose en elementos que servirán para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Se clasifican de la siguiente manera:

Gráfico No.16
Clases de Evidencia



Fuente: Maldonado Milton, Auditoría de Gestión.

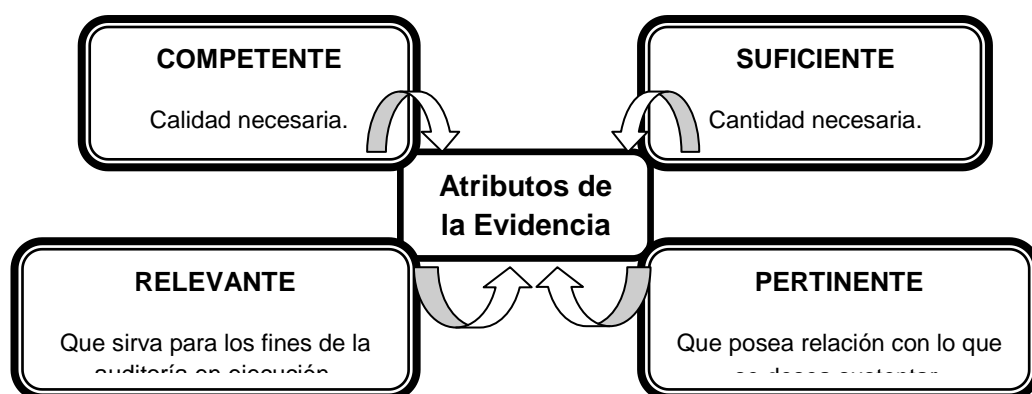
Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

Es fundamental que el auditor documente y reporte la evidencia encontrada al responsable del control interno, de auditoría o su supervisor cuando presente las siguientes circunstancias:

- Problemas para obtener evidencia.
- Transacciones efectuadas fuera del período normal.
- Limitaciones para acceder a los sistemas de información.
- Registros incongruentes.

La evidencia además debe cumplir con cuatro atributos para caracterizarse en útil y válida (ver Gráfico No.20 siguiente):

Gráfico No.17
Atributos de la Evidencia



Fuente: Maldonado Milton, Auditoría de Gestión.

Elaborado: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

4.4.2.3. Hallazgos de Auditoría.

Es un resumen de las deficiencias detectadas en los procesos analizados a fin de que podamos conocer cada una de las deficiencias encontradas con un párrafo explicativo de cada atributo que consta dentro de un hallazgo, como son: condición, criterio, causa y efecto.

En cada hoja de hallazgo se deberá poner un título que corresponda a la deficiencia detectada y al final redactar una conclusión y una recomendación que sea clara y precisa.

El conjunto de conclusiones y recomendaciones de las hojas de hallazgos servirán para la redacción final de las conclusiones y recomendaciones a presentar en el informe.

➤ Condición.

Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.

➤ Criterio.

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

➤ Efecto.

Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados

por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

➤ **Causa.**

Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

➤ **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.

➤ **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.

4.4.2.4. Indicadores de Gestión.

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles

de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo (Planificación, Dirección, Organización, Dirección, Ejecución y Control).

El uso de indicadores permite medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- La economía en los procesos (mayores resultados al menor costo).
- Las cualidades y características de productos y servicios.
- El grado de satisfacción de clientes internos y externos.

➤ **Indicadores de Eficacia.**

La eficacia representa la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles. Son los que determinan cuantitativamente el grado de cumplimiento de metas en un período dado en relación al presupuesto asignado:

$$a) \text{ Eficacia Programática} = (\text{Metas alcanzadas}) / (\text{Metas programadas})$$

$$b) \text{ Eficacia Presupuesta} = (\text{Presupuesto ejercido}) / (\text{Presupuesto asignado})$$

➤ **Indicadores de Eficiencia.**

Se utiliza para medir la relación entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos.

$$\text{Eficiencia} = (\text{Eficacia programática}) / (\text{Eficacia presupuesta})$$

Eficiencia.- representa el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

➤ **Indicadores de Productividad.**

Es utilizado para medir el rendimiento de uno o varios trabajadores en la consecución de metas o ejecución de tareas encomendadas.

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

➤ **Indicadores de Impacto.**

I. Planeación.

- | |
|---|
| <p>a) <i>Visión</i> = (Empleados que la conocen) / (Total de empleados)</p> <p>b) <i>Misión</i> = (Empleados que la conocen) / (Total de empleados)</p> <p>c) <i>Misión</i> = (Empleados que participan en su definición) / (Total de empleados)</p> <p>d) <i>Misión</i> = (Empleados de base) / (Total de empleados)</p> <p>e) <i>Misión</i> = (Empleados de confianza) / (Total de empleados)</p> <p>f) <i>Misión</i> = (Empleados de honorarios) / (Total de empleados)</p> <p>g) <i>Misión</i> = (Empleados temporales) / (Total de empleados)</p> <p>h) <i>Objetivos</i> = (Objetivos alcanzados) / (Objetivos definidos)</p> <p>i) <i>Objetivos</i> = (Objetivos estratégicos alcanzados) / (Objetivos definidos)</p> <p>j) <i>Metas</i> = (Metas alcanzadas) / (Metas establecidas)</p> <p>k) <i>Estrategias</i> = (Estrategias implantadas) / (Total de estrategias)</p> <p>l) <i>Políticas</i> = (Políticas aplicadas) / (Políticas establecidas)</p> <p>m) <i>Procedimientos</i> = (Procedimientos aplicados) / (Procedimientos establecidos)</p> <p>n) <i>Horizonte</i> = (Acciones realizadas) / (Acciones planeadas)</p> |
|---|

II. Organización.

- a) *Estructura Organizacional*= (Áreas sustantivas) / (Total de áreas)
- b) *Estructura Organizacional*= (Unidades asesoras) / (Total de unidades)
- c) *División y distribución de funciones*= (Empleados) / (Número de áreas)
- d) *División y distribución de funciones*= (Tareas realizadas) / (Empleados)
- e) *Recursos Humanos*= (Análisis de puestos) / (Total de personal)
- f) *Recursos Humanos*= (Personal reclutado) / (Personal contratado)
- g) *Recursos Humanos*= (Personal nivel directivo) / (Total de personal)

III. Dirección.

- a) *Liderazgo:*
= (Estilos de liderazgo empleados) / (Estilos propuestos)
- b) *Comunicación:*
= (Canales de comunicación utilizados) / (Canales de comunicación establecidos)
- c) *Comunicación:*
= (Canales de comunicación) / (Total de áreas)
- d) *Motivación:*
= (Incentivos) / (Proyectos)
- e) *Grupos y Equipos de Trabajo:*
= (Total de personal) / (Grupos de trabajo)
- f) *Información y Tecnología:*
= (Sistemas de información aceptados) / (Sistemas de información propuestos)

IV. Control.

- a) *Naturaleza*= (Controles preventivos) / (Total de controles)
- b) *Sistemas*= (Controles burocráticos) / (Total de controles)
- c) *Niveles*= (Controles Estratégicos) / (Total de controles)
- d) *Proceso*= (Normas aprobadas) / (Normas propuestas)
- e) *Herramientas*= (Controles presupuestales) / (Total de controles)
- f) *Calidad*= (Total de personal) / (Círculos de calidad)

V. Elemento Específico.

- a) *Adquisiciones*= (Adquisiciones realizadas) / (Adquisiciones programadas)
- b) *Proveedores*= (Número actual de proveedores) / (Total de proveedores)
- c) *Sistemas*= (Sistemas aceptados) / (Sistemas propuestos)

4.5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

Esta fase se refiere a la elaboración de un informe de auditoría el cual se constituye un producto final del trabajo del auditor donde constarán sus comentarios, sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que sea relevante.

El informe deberá ser conciso, preciso, razonable, respaldado adecuadamente, con tono constructivo, útil, oportuno y claro.

4.5.1. Borrador del Informe de Auditoría.

Al completar el proceso de la Auditoría se presentará un informe escrito que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de importancia que se determinaron, además de las opiniones pertinentes de los funcionarios y otros hechos o circunstancias relevantes que tengan relación con el examen efectuado.

Para la comprensión integral del documento el informe debe ser objetivo, imparcial y constructivo. El informe señalará los casos más relevantes que se detectaron como debilidades en el incumplimiento de leyes y reglamentos aplicables, incluyendo de ser posible, el pronunciamiento y opinión de los funcionarios responsables del ente, programa o actividad objeto de la Auditoría, manifestadas con relación a los resultados comunicados y a las medidas correctivas aplicadas por la administración durante el proceso de Auditoría.

Una vez finalizado el estudio de los resultados del examen, se enviará una convocatoria con 48 horas de anticipación indicando el lugar, día y hora para la lectura del borrador del informe.

Es decir que el borrador de Auditoría es un informe presentado a la primera discusión que está sujeto a modificaciones de acuerdo a los documentos que presenten los involucrados.

4.5.2. Conferencia del Informe de Auditoría.

La conferencia final será presidida por el Jefe de Equipo o por el funcionario delegado. En esta sesión de trabajo, las discrepancias de criterio se presentarán documentadamente en dicha diligencia o caso contrario en los tiempos y plazos previstos en los reglamentos y disposiciones legales vigentes, los que se agregarán al informe si amerita su contenido.⁴⁰

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará un acta de conferencia final la que será firmada por todos los funcionarios asistentes. En caso que algún funcionario se negare a suscribir el acta, el Jefe de Equipo dejará constancia del motivo de esta situación.

Realizada la conferencia final, el auditor preparará el informe definitivo considerando los resultados obtenidos de las observaciones o justificaciones presentadas oportunamente por los funcionarios de la entidad con la finalidad de dejar constancia de las opiniones presentadas en la lectura del borrador del informe.

4.5.3. Informe de Auditoría Definitiva.

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo en que constarán sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opciones obtenidas de los interesados y

⁴⁰ YANEL, Blanco; Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral; EDITORIAL: Ecoe.

cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.⁴¹

Requisitos y cualidades del informe:

- Concisión.
- Precisión
- Razonabilidad.
- Respaldo adecuado.
- Objetividad.
- Tono constructivo.
- Importancia del contenido.
- Utilidad.
- Oportunidad.
- Claridad.

4.5.4. Evaluación Continua.

El auditor debe recomendar el seguimiento que debe realizarse a las recomendaciones emitidas por él dentro de su informe; las cuales deberán ser aplicadas para lograr que las debilidades por las cuales se determinaron las recomendaciones desaparezcan de forma significativa o sean mejoradas, de esta forma el auditado se asegura de que el trabajo

⁴¹ ARENS, Alvin; Auditoría de Gestión: Un Enfoque Integral, 1995.

de auditoría haya sido relevante y tenga la aplicación correcta. Con lo cual el auditor concluye su examen de forma justa e independiente.

Los auditores deben efectuar el seguimiento de las recomendaciones entregadas en la organización para este fin:

- a) Se comprobara hasta qué punto la administración recepto los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- b) De conformidad con las deficiencias en eficacia, eficiencia y economía presentadas en el informe de auditoría, los auditores deberán realizar una recomprobación de la aplicación de las recomendaciones en el curso de uno o dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Como producto de esta fase el auditor entregará una matriz de valor agregado que permitirá evaluar la aplicación de las recomendaciones con objeto de mejorar al área auditada.

CAPÍTULO V

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA., DEDICADA AL DISEÑO, PLANIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN PARA LOGRAR EL MEJORAMIENTO DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS”.

5. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.

La auditoría que se va a realizar en el presente capítulo será para determinar, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, efectividad y economía de las Áreas de Compras y Ventas de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., aplicando técnicas y procedimientos de auditoría para llegar a elaborar el informe en el que se incluya conclusiones y recomendaciones.

Para obtener información actualizada de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., dirigida a validar el enfoque de auditoría se realizarán los siguientes pasos:

- a) Obtener conocimiento de:
 - Estructura y funcionamiento general de la empresa.
 - Conocimiento de la naturaleza jurídica de la empresa.

- Conocimiento de las áreas a examinar.
 - Tener conocimiento de las actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
 - Conocimiento de las responsabilidades de cada uno de los encargados de cada departamento de la empresa.
 - Tener conocimiento del grado de dependencia del sistema de información computarizada.
- b) Identificar:
- Identificar las prácticas administrativas y de operación que realiza la empresa.
 - Identificar las políticas internas de la empresa.
- c) Determinar:
- Determinar el grado de confiabilidad de la información administrativa.
 - Determinar la metodología a ser utilizada para facilitar la auditoría.

5.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR.

<p>Peralta & Arévalo</p> <p>AUDITORES</p>		<p>“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cia. Ltd. “</p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p>			<p>Ref.:</p> <p>PP</p> <p>1/2</p>
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recopilar toda la información para un estudio previo sobre la empresa. Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados. 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
1	Entrevístese con las autoridades de la empresa y áreas a examinar.	PP.1	P.P	11-11-09	
2	Visite las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades operativas y técnicas.	PP.2	P.P	12-11-09	
3	Recopilar documentación e información sobre la base legal de la empresa.	Pág. 5-13	P.P	20-10-09	Capítulo I
4	Obtenga los organigramas: estructural, funcional y personal de la empresa.	PP.3	P.P	15-10-09	La empresa tiene mediante un poligrafiado, un esquema del organigrama estructural. Capítulo I (Gráfico No.1)
5	Solicite la planificación estratégica de la empresa.	Pág. 28-34	P.P	20-12-09	Capítulo II
6	Obtener un listado del personal donde se detalle datos laborales.	PP.4	P.P	16-11-09	Proporcionado por la Lic. Paola Logroño.
7	Obtener información de los servicios que presta la empresa.	PP.5	P.P	16-11-09	Información obtenida del sistema de compras públicas.

Peralta & Arévalo

AUDITORES

Ref.:

PP
2/2

No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
8	Obtenga información de los procesos de pago a proveedores de servicios que realiza en el área.	PP.6	P.P	16-11-09	
9	Verificar procesos de proyectos de la empresa.	PP.7	P.P	17-11-09	
10	Obtenga un listado de los proveedores, clientes y competencia de la empresa.	Pág. 85-87-89	P.P	21-12-09	Capítulo III (Tabla No.6; Tabla No.7; Tabla No.8)
11	Realizar una matriz de riesgo preliminar.	PP.8	P.P	20-12-09	
12	Elabore el reporte de planificación preliminar de la auditoría de gestión.	PP.9	P.P	23-12-09	
13	Plan Global de Auditoría	PP.10	P.P	05-01-10	
14	Recopilar la documentación e información sobre el convenio de la auditoría.	PP.11	P.P	04-01-10	
15	Recopilar la documentación de la aceptación de la auditoría.	PP.12	P.P	10-12-09	
16	Prepare los papeles de trabajo que considere convenientes				
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.			FECHA: 07 de octubre del 2009		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.			FECHA: 08 de octubre del 2009		

5.2. Conocimiento Preliminar.

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES	Ref.: PP.1 1/4
<p> Nombre del entrevistado: Ing. Alex Vega. Cargo: Presidente de la Empresa C&C. Entrevistador: Ing. Pablo Peralta. Día previsto: 11 de noviembre del 2009. Hora solicitada: 11:30 am. Lugar: Instalaciones de la Empresa C&C. </p>		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la empresa? <p>Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., es una empresa que en los últimos años ha ido creciendo en todos los sentidos a pesar de los inconvenientes que se presentan dentro del mercado que se dedica a la construcción y comercialización. Hoy en día nuestros principales clientes son entidades gubernamentales que bajo el nuevo Sistema de Contratación Pública la empresa ha podido entrar a participar en concursos de licitación, incrementando de esta manera el rendimiento económico anual.</p> • ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que encuentra en la empresa? <p>Una de las fortalezas de la empresa es que cuenta con un talento humano capacitado para realizar cualquier tipo de actividad referente a la construcción y comercialización; así como, el contar con tecnología de punta para realizar cualquier actividad referente al giro de negocio. Una de las debilidades de la empresa es que no cuenta con un plan estratégico que permita a la empresa proyectarse para el futuro.</p> • ¿Cree usted que dentro de los Procesos Administrativos de la empresa, existe algún factor crítico a considerar? <p>Uno de los factores críticos que se debe considerar es que la empresa no cuenta con manuales de procesos y es muy difícil evaluar constantemente el desempeño del personal. Para la empresa hoy en día es de suma importancia conocer la gestión desempeñada por las diferentes áreas ya que nos interesa conocer cuál es rendimiento organizacional.</p> 		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 11 de noviembre del 2009
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 12 de noviembre del 2009

<p>Peralta & Arévalo AUDITORES</p>	<p>“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 ENTREVISTA CON LOS JEFES DEPARTAMENTALES</p>	<p>Ref.: PP.1 2/4</p>
<p>Objetivo: Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Compras.</p>		
<p>Nombre del entrevistado: Ing. Noemí Castro. Cargo: RESPONSABLE DEL ÁREA DE COMPRAS. Entrevistador: Ing. Pablo Peralta. Día previsto: 11 de noviembre del 2009. Hora solicitada: 2:00 pm. Lugar: Instalaciones de la Empresa C&C.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar en términos generales una opinión sobre el Área de Compras. El Área de Compras se encarga de generar y obtener la autorización para la compra al proveedor de cualquier requerimiento por parte de las diferentes áreas de la empresa. En lo posible se trata de realizar un análisis previo mediante cotizaciones de los productos y/o servicios para obtener un mejor precio. • Interés particular sobre esta auditoría. En el Área de Compras tienen un gran cuidado al momento de requerir y evaluar las cotizaciones de los proveedores, debido a que esto implica una reducción de los costos, pero siempre teniendo en cuenta la calidad del producto. • Se solicita una opinión sobre: Número de personas en el área: 1 persona. Posee autonomía para la ejecución de sus actividades: si. Cómo calificaría el ambiente de trabajo: bueno. Qué tiempo ejerce funciones en el área: 6 años. No. de transacciones de compras mensuales: promedio de 3 transacciones. Grado de dificultad al momento de comprar bienes y/o productos: medio. Cálculos complejos para realizar compra de productos: no. 		
<p>ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.</p>	<p>FECHA: 11 de noviembre del 2009</p>	
<p>REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.</p>	<p>FECHA: 12 de noviembre del 2009</p>	

<p>Peralta & Arévalo AUDITORES</p>	<p>“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 ENTREVISTA CON LOS JEFES DEPARTAMENTALES</p>	<p>Ref.: PP.1 3/4</p>
<p>Objetivo: Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Ventas.</p>		
<p>Nombre del entrevistado: Ing. Noemí Castro. Cargo: RESPONSABLE DEL ÁREA DE VENTAS. Entrevistador: Ing. Pablo Peralta. Día previsto: 11 de noviembre del 2009. Hora solicitada: 2:00 pm. Lugar: Instalaciones de la Empresa C&C.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar en términos generales una opinión sobre el Área de Ventas. El Área de Ventas se encarga planificar y coordinar las relaciones interpersonales entre el cliente y la empresa, así como el de tramitar todo aquello que conlleve a que la empresa pueda ingresar sus ofertas técnicas para poder entrar en un concurso de licitación con el Estado. • Interés particular sobre esta auditoría. En el Área de Ventas se tiene un gran cuidado con lo relacionado al levantamiento de posibles clientes, debido a que, la empresa hoy en día ofrece en gran porcentaje sus productos y/o servicios al sector público, por ende es necesario saber cuáles son nuestros próximos clientes a través del portal de compras públicas, y saber en cuales de ellas se puede ofrecer nuestros servicios y productos. • Se solicita una opinión sobre: Número de personas en el área: 1 personas. Posee autonomía para la ejecución de sus actividades: no. Cómo calificaría el ambiente de trabajo: bueno. Qué tiempo ejerce funciones en el área: 5 años. Promedio de ventas mensuales: promedio de 3 a 5 ventas mensuales. Grado de dificultad al momento de vender bienes y/o productos: medio. 		
<p>ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.</p>	<p>FECHA: 11 de noviembre del 2009</p>	
<p>REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.</p>	<p>FECHA: 12 de noviembre del 2009</p>	

<p>Peralta & Arévalo AUDITORES</p>	<p>“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009</p> <p>ENTREVISTA CON LOS JEFES DEPARTAMENTALES</p>	<p>Ref.: PP.1 4/4</p>
<p>Objetivo: Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Proyectos.</p>		
<p>Nombre del entrevistado: Ing. Huber Armijos. Cargo: JEFE DE PROYECTOS. Entrevistador: Ing. Pablo Peralta. Día previsto: 11 de noviembre del 2009. Hora solicitada: 4:00 pm. Lugar: Instalaciones de la Empresa C&C.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar en términos generales una opinión sobre el Área de Proyectos. <p>El Área de Proyectos se encarga dirigir las actividades relacionadas con la comercialización de equipos eléctricos, electrónicos y manuales y a realizar actividades relacionadas con la construcción mediante el diseño, planificación y ejecución a través de cronogramas de actividades a corto y largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interés particular sobre esta auditoría. <p>En el Área de Proyectos se tiene un gran cuidado con la ejecución del proyecto en si ya que deriva de ahí sus operaciones del negocio. Por lo que es necesario para el Área de Proyectos determinar cuál es la eficiencia al momento de realizar un proyecto desde la planeación hasta la entrega del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se solicita una opinión sobre: <p>Número de personas en el área: 2 personas. Posee autonomía para la ejecución de sus actividades: no. Ha recibido algún curso a nivel nacional o internacional: si. Cómo calificaría el ambiente de trabajo: bueno. Qué tiempo ejerce funciones en el área: 4 años. Grado de dificultad para ejecutar un proyecto: medio.</p>		
<p>ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.</p>	<p>FECHA: 11 de noviembre del 2009</p>	
<p>REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.</p>	<p>FECHA: 12 de noviembre del 2009</p>	

Peralta & Arévalo
AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

CÉDULA NARRATIVA

Ref.:
PP.2

Fecha: 12 de noviembre del 2009.

VISITA DE LAS INSTALACIONES

Ubicación de la Empresa: Mercadillo E2-20 y Páez Of: 104.

Se realizó un recorrido por las instalaciones de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., se pudo encontrar que el espacio físico donde se realizan las operaciones administrativas se encuentran distribuidas según su área de trabajo.

- Existen 5 personas que laboran dentro de las oficinas de la empresa y cada empleado tiene su propia oficina que cuenta con: mesa de escritorio, silla, computadora, impresora, materiales y suministros de oficina.
- Existe un área específica para realizar reuniones de trabajo, la misma que cuenta con un infocus.
- Existe un espacio físico donde se encuentra equipos informáticos que ayuda al área de proyectos a realizar actividades propias del negocio, la misma que cuenta con: un plotter, una computadora con un software especializado en diseño, una impresora, un escritorio y materiales para realizar maquetas.
- La empresa posee: oficina ubicada en las calles Mercadillo E2-20 y Páez Of: 104, camioneta d-max doble cabina, un camión hino.
- Existe un guardia de seguridad propio del edificio y se encarga de hacer pasar a los clientes a las oficinas de la empresa.
- La atención de la empresa es desde las 8:00 am hasta 4:30pm.

Observación de las instalaciones: Φ

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 12 de noviembre del 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 13 de noviembre del 2009

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

CÉDULA NARRATIVA

Ref.:

PP.3

Fecha: 15 de octubre del 2009

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., mediante un poligrafiado elaborado por la misma empresa, tiene un organigrama estructural, el mismo que no abarca otros departamentos que se requieren para la operación de sus actividades, por lo que se propuso en el Capítulo I una estructura organizacional más completa para mejorar el desempeño administrativo.

Tomando en cuenta aspectos como: el personal, espacio físico y necesidades prioritarias para efectuar las actividades propias de una empresa que se dedica a la construcción de obras civiles y comercialización de equipos eléctricos, electrónicos y manuales, a fin de estructurar de una manera más eficiente el desempeño laboral de la empresa.

PPC

Proporcionado por el cliente: PPC

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 15 de octubre del 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 16 de octubre del 2009

Peralta & Arévalo

AUDITORES

"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. "

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

Ref.:

PP.4

PERSONAL DE LA EMPRESA

No.	Nombre de la Persona	Perfil	Cargo	Responsabilidades	Observaciones
1	Alex Vega	Ing. Comercial	Presidente	Vigila la buena marcha de la empresa y cumple con los demás deberes y ejercer las demás atribuciones que le correspondan según la Ley y los Estatutos de la empresa.	Socio principal de la empresa.
2	Roberto Pérez	Ing. Eléctrico	Gerente General	Realiza todos los actos de administración y gestiones diarias de la empresa.	
3	Noemí Castro	Ing. Comercial	Jefa de Logística y Servicios Administrativos	Dirige y supervisar las actividades internas y externas de la empresa. Supervisa al Departamento de Compras y Ventas.	§
4	Paola Logroño	Lic. Administración de Empresas	Asistente de Gerencia	Recepta, clasifica, registra y archiva la documentación en el ámbito de su competencia. Controla de saldos en las cuentas bancarias.	Lleva el registro del personal.
5	Huber Armijos	Ing. Civil	Jefe de Proyectos	Tiene la responsabilidad de debe dirigir las actividades relacionadas con la construcción de obras civiles y comercialización de equipos eléctricos, electrónicos y manuales.	
6	Wilson Simbaña	Contador Público Autorizado	Jefe de Contabilidad	Realiza registros contables de la empresa y elaborar estados financieros.	

Tomado de los registros del cliente: §

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 16 de noviembre del 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 17 de noviembre del 2009

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

CÉDULA NARRATIVA

Ref.:

PP.5

Fecha: 16 de noviembre del 2009

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Registro Único de Proveedores

Nombre Comercial: C&C INGENIEROS.

Naturaleza Jurídica: Compañía Limitada.

Representante Legal: Pérez Moreno Roberto Edison.

Servicios que ofrece C&C INGENIEROS:

CÓDIGO	PRODUCTO
84290	OTROS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES POR INTERNET
84220	SERVICIOS DE ACCESO AL INTERNET
45270	UNIDADES DE ALMACENAMIENTO
54242	SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCIÓN DE LÍNEAS DE COMUNICACIÓN Y ENERGÍA
54121	SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS INDUSTRIALES
54129	SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCIÓN DE OTROS EDIFICIOS NO RESIDENCIALES
53129	OTROS EDIFICIOS NO RESIDENCIALES
53242	LÍNEAS DE COMUNICACIÓN Y DE ENERGÍA (CABLES) DE GRAN LONGITUD
53241	TUBERÍAS DE GRAN LONGITUD
53290	OTRAS OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL
54241	SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCIÓN DE TUBERÍAS DE GRAN LONGITUD
54252	SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCIÓN PARA CABLES Y OBRAS AFINES URBANOS
46360	CABLES DE FIBRAS ÓPTICAS COMPUESTOS DE FIBRAS EN VAINAS AISLANTES SEPARADAS
53251	TUBERÍAS URBANAS

PPC

Papel proporcionado por el cliente: PPC

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 16 de noviembre del 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 17 de noviembre del 2009

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

CÉDULA NARRATIVA

Ref.:

PP.6

Fecha: 16 de noviembre del 2009.

PROCESO DE PAGO

Las condiciones comerciales y trámites de pago que mantiene la empresa con cada uno de sus proveedores es el siguiente:

Al realizar la adquisición de las mercancías, se llega a un acuerdo con el proveedor para realizar el pago (La empresa maneja períodos de pago de 15 días por lo general si los montos son altos, y si existe contratos de intermedio se realiza los pagos acorde a lo pactado).

Si los montos no superan los USD 200, no existirá previa autorización y se realizará el pago al proveedor, pero si el monto a pagar es mayor se realizará una comunicación por escrito al Gerente General donde se explique detalladamente los requerimientos de los bienes y/o servicios y el monto a pagar. Con la previa autorización del Gerente General se realizará el pago o de lo contrario se le comunicará al proveedor que no se puede realizar esta transacción explicándole cuales fueron los motivos (La persona responsable de realizar los pagos a los proveedores es la Jefa de Logística y Servicios Administrativos).

El pago dependerá de lo acordado en primeras instancias con el proveedor. Estos pagos pueden ser: pago al contado, pago mediante un depósito en la cta. corriente del proveedor, por transferencia bancaria, en cheque, etc.

La Jefa de Logística y Servicios Administrativos pedirá la debida factura al proveedor en donde se detalle la mercancía recibida y el monto pagado. Una vez recibida la factura se encargará de archivar y enviar una copia al Departamento de Contabilidad para el registro pertinente en el sistema contable de la empresa.

Observación del proceso de pago: Φ

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 16 de noviembre del 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 17 de noviembre del 2009

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 CÉDULA NARRATIVA	Ref.: PP.7
Fecha: 17 de noviembre del 2009.		
PROCESO DE PROYECTOS		
<p>A continuación se describe el proceso de proyectos:</p> <p>Ejecución del Proyecto.- Una vez aprobada la oferta técnica y con la debida autorización de los Directivos de la Empresa para desarrollar el proyecto, el Departamento de Proyectos realiza un cronograma de actividades que le permita cumplir con lo pactado con el cliente. Antes de desarrollar el proyecto se debe en cuenta aspectos como: localización del proyecto, presupuesto, trabajadores, materiales y/o equipos, duración del proyecto. El Jefe de Proyectos da seguimiento permanente a las actividades que consten en el cronograma establecido para el proyecto y de esta manera dar cumplimiento con lo programado.</p> <p>Culminación del Proyecto.- Una vez ejecutado el proyecto y mediante una supervisión final por parte del Jefe de Proyectos se comunica al Gerente General. Con la debida autorización de los Directivos de la Empresa se dará fiel cumplimiento de la culminación del proyecto para proceder a la entrega final del trabajo al cliente.</p> <p>Solicitud y Entrega de Factura.- una vez que se ha dado cumplimiento con el desarrollo del proyecto, el Departamento de Proyectos solicitará la elaboración de la factura correspondiente, la misma que es elaborada según las mismas características y valores cotizados en la propuesta presentada. Si fuese el caso que existió un error en los valores cotizados se le comunicará al cliente, previo aviso de los cargos adicionales que correspondan para la ejecución del proyecto. Una vez comunicado y autorizado por el cliente se elaborará una nueva factura con los saldos ajustados.</p> <p>Evaluación Post-Venta.- Se realiza un análisis del proyecto efectuado a través del seguimiento del cumplimiento del cronograma de actividades realizado para la ejecución del proyecto. El Jefe de Proyectos informa al Gerente General de cualquier irregularidad que se suscitó en el transcurso del desarrollo en la ejecución del proyecto. Los Directivos de la Empresa mediante la evaluación pertinente a cada proyecto realizado, tomarán medidas correctivas para evitar errores en el futuro.</p>		
Observación del proceso de proyectos: Φ		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 17 de noviembre del 2009	
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 18 de noviembre del 2009	

5.3. Medición de Riesgos Preliminar.

Peralta & Arévalo AUDITORES		“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR				Ref.: PP.8	
Fecha: 20 de noviembre de del 2009.							
No.	Componentes	Riesgos Detectados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Efecto Potencial	A	M	B	
1	Planificación Estratégica.	No se ha desarrollado un plan estratégico.	La empresa no cuenta con estrategias que le permitan reaccionar frente a los problemas del futuro.	X			Pruebas de cumplimiento
2	Estructura Orgánica.	Cuenta con un esquema de organigrama no oficial.	Confusión en el desempeño para ejecutar tareas de los empleados de la empresa.		X		Pruebas de cumplimiento
3	Inexistencia de Manuales.	No cuenta con manuales de normas ni de procedimientos.	No existe una guía para el control del seguimiento de las actividades del personal.		X		Pruebas de cumplimiento
4	Canales de Información.	No existen canales de información definidos.	Existe demora al momento de realizar una actividad.			X	Pruebas de cumplimiento
5	Indicadores de Gestión.	No existe aplicación de indicadores de gestión.	No se consigue medir los resultados de la gestión de cada área de la empresa, por lo tanto no se tiene una base para mejorar.		X		Pruebas sustantivas
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.				FECHA: 20 de noviembre del 2009			
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.				FECHA: 21 de noviembre del 2009			

<p>Peralta & Arévalo AUDITORES</p>	<p>Reporte Preliminar</p>	<p>Ref.: PP.9 1/5</p>
--	----------------------------------	--------------------------------------

Quito, 23 de noviembre del 2009.

INGENIERO

Roberto Pérez

Gerente General.

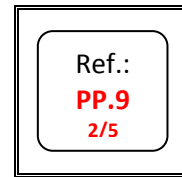
Presente.-

De mi consideración:

Hemos realizado la visita previa a la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., analizando las Áreas de Compras, Ventas a fin de determinar la eficacia, economía y eficiencia con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

➤ **No existe una Planificación Estratégica.**

La empresa no se ha planteado un direccionamiento estratégico que le permita plantearse estrategias que le permitan reaccionar frente a los problemas del futuro; así como tampoco le ha permitido a la empresa ni a los empleados plantearse objetivos que les ayuden a enfocar sus actividades para el logro de los mismos en función de un mejor desempeño laboral como administrativo.



➤ **Inadecuada Estructura Organizacional.**

La empresa cuenta con un organigrama estructural limitado, la misma que no abarca otros departamentos que se requieren para la operación de sus actividades, limitando de esta manera el mejor desempeño laboral y organizacional.

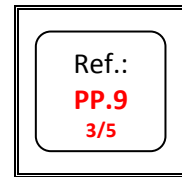
➤ **Inexistencia de Manuales.**

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no cuenta con manuales de normas y procedimientos donde se indique al personal las actividades que debe cumplir, y la forma como deben ser realizadas, de tal manera que no existe lineamientos con los cuales se pueda dar seguimiento de las tareas realizadas por el personal administrativo. Esto se debe a la falta de preocupación de las autoridades para su elaboración y aplicación.

➤ **Canales de Información.**

En ocasiones existen inconvenientes con los canales de información entre las diferentes áreas de la empresa; debido a que hay días en que se requiere algún tipo de documento o información, las causas de estos problemas son las siguientes:

- La persona que la custodia la documentación no suele estar en la oficina.
- La información que se requiere no llega a tiempo.



De esta manera se dificulta el desarrollo de las diferentes actividades administrativas de la empresa, especialmente cuando se requiere una autorización por escrito para dar cumplimiento con los pagos a los proveedores.

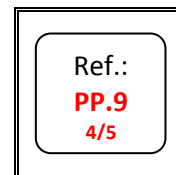
➤ **Falta de Aplicación de Indicadores de Gestión.**

En las Áreas de Compras, Ventas no se han aplicado indicadores de gestión para la comprobación de las actividades ejecutadas y de esta manera no se tiene una base para mejorar el desempeño administrativo.

RECOMENDACIONES:

Presidente.

- Disponer al Gerente General de la empresa que contrate a una persona entendida en el tema para que realice un plan estratégico que le posibilite a la empresa pensar en el futuro a través del mejoramiento organizacional.



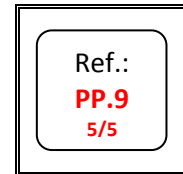
Gerente General.

- Medir el desempeño de los empleados que laboran en la empresa a través de indicadores de gestión a fin de conocer el nivel de compromiso y capacitación que cada uno de ellos tenga.
- Elaborar un manual de normas y procedimientos que le posibilite establecer una guía de trabajo oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través del manual,
- Diseñar canales de comunicación adecuados para la empresa.
- Vigilar y controlar las actividades de comunicación de información.

Jefa de Logística y Servicios Administrativos.

- Integrar a los Responsables de los Departamento de Compras, Ventas a fin de realizar evaluaciones de rendimiento operacional trimestrales que les permitan analizar la situación de dichas áreas y como afectan en el rendimiento económico de la empresa. Posteriormente identificar estrategias que sean aplicadas a fin de mejorar el entorno organizacional.

En base a la planificación preliminar y la matriz de riesgos desarrollada se evaluó un riesgo inherente moderado por la naturaleza de la empresa del 37%; a pesar de que su información fue proporcionada ampliamente y se ha evaluado misma en cantidad y calidad, se establece este nivel de



riesgo por el sector al cual pertenece la empresa, ya que en forma general, el sector privado siempre dependerá de distintos factores internos y externos para desempeñar sus actividades propias del negocio.

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Pablo Peralta.
Auditor Jefe
Peralta & Arévalo
AUDITORES

5.4. Plan Global de Auditoría.

Peralta & Arévalo AUDITORES	"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda. " Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA	Ref.: PP.10 1/6
<p>A) Motivos de Examen.</p> <p>La auditoría de gestión al Proceso de Compras y Ventas de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por Pablo Rafael Peralta Arévalo, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas y Auditoría, CPA. Con motivo de brindar una mejora continua se decide realizar el examen de auditoría de gestión para determinar la eficiencia y eficacia de las Áreas de Compras y Ventas. La auditoría de gestión se inició con la orden de trabajo según la carta de autorización por parte de la Presidencia de la empresa, de fecha de 10 de diciembre del 2009.</p> <p>B) Objetivos del Examen.</p> <p>Objetivo General.</p> <p>Realizar la auditoría de gestión aplicada a las Áreas de Compras y Ventas de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., que permita determinar las oportunidades de mejora existentes en la misma; a fin de generar y aplicar indicadores de gestión tendientes a contribuir con el mejor desempeño de las funciones asignadas a cada una de las áreas.</p> <p>Objetivo Específico.</p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluar la eficiencia del control interno de las Áreas de Compras y Ventas mediante la apreciación de las actividades internas existentes, además de identificar puntos críticos de las mismas.• Mejorar el desempeño de las funciones asignadas a las Áreas de Compras y Ventas con la incorporación de indicadores de gestión.• Establecer conclusiones y recomendaciones en las Áreas de Compras y Ventas a través de la entrega de un informe de auditoría tendiente a su correcta aplicación.		

C) Alcance del Examen.

El examen cubrirá el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009, tiempo comprendido como un período económico, según la legislación ecuatoriana.

D) Conocimiento de la Empresa.

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd.”, es una empresa que se dedica a la construcción de obras civiles y comercialización de equipos electrónicos, eléctricos y manuales.

E) Objetivos de la Empresa.

Los objetivos de la empresa son los siguientes:

- Extender la Cobertura Nacional de las actividades de servicios y productos de la empresa.
- Estructurar y administrar de forma responsable las actividades de comercialización, para brindar un servicio eficiente, eficaz y oportuno a todos los clientes.
- Incrementar el capital de la empresa a través de la reinversión de las utilidades, fortaleciendo aspectos como la importación y distribución de sus productos.

F) Base Legal.

La Áreas de Compras y Ventas de Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se rigen a los siguientes disposiciones legales:

El Área de Compras está:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de Aduanas.
- Reglamento de Facturación.

El Área de Ventas:

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Facturación.

G) Objetivo de las Área de la Empresa.

Área de Compras: Abastecer de manera oportuna los bienes y/o servicios requeridos por las diferentes áreas de la empresa.

Área de Ventas: Establecer y afianzar los contactos en primer término con los clientes, siendo el responsable de identificar cabalmente sus requerimientos, ofreciéndoles una atención personalizada y un servicio de calidad.

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

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

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

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

I) Distribución del Trabajo y Tiempos Estimados:

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión a las Áreas de Compras y Ventas se ha estimado en 160 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

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

J) Recursos a Utilizarse.

➤ Recursos Humanos:

La auditoría de gestión a las Áreas de Compras y Ventas, se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

Función	Nombre	Siglas
1 Auditor Jefe de Equipo.	Peralta Pablo.	(P.P)
1 Auditor Operativo.	Cazar Benjamín.	(C.B)
1 Asesor Técnico.	Quiroga Andrés.	(Q.A)

➤ **Recursos Materiales:**

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Papel A4.	Resma	2	USD 3,50	USD 7,00
Bolígrafos.	Unidades	6	USD 0,25	USD 1,50
Carpetas.	Unidades	6	USD 0,25	USD 1,50
Cartuchos de tinta (color y blanco/ negro)	Unidades	2	USD 25,00	USD 50,00
TOTAL				USD 60,00

➤ **Equipos Necesarios:**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora	1
Impresora	1
Flash memory	2

➤ **Recursos Financieros:**

OBJETO	TOTAL
Transporte	USD 150,00
Honorarios	USD 1.500,00
TOTAL	USD 1.650,00

A continuación:

APROBADO

“CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA.”

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 05 de enero del 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 06 de enero del 2009

5.5. Convenio de Servicios Profesionales.

Peralta & Arévalo AUDITORES	Convenio de Servicios Profesionales	Ref.: PP.11 1/5
--------------------------------	--	------------------------------

Convenio realizado el 07 de octubre del 2009 entre Peralta & Arévalo AUDITORES, a quien en adelante se llamará AUDITOR, y la Empresa “CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA.”, quien en lo sucesivo se denominará el CLIENTE.

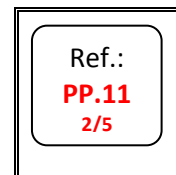
I. Objetivo del Convenio.

El objetivo del presente convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de auditoría de gestión al cliente.

II. Servicios a proporcionar.

El Auditor cumplirá con los siguientes objetivos:

- a) Realizar una auditoría de gestión a las Áreas de Compras y Ventas de la empresa para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía.
- b) Realizar una evaluación de control interno a las Áreas de Compras y Ventas de la empresa.
- c) Evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía en la utilización, aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con la aplicación de indicadores.
- d) Preparación del informe general de auditoría para comunicar los resultados del examen.



- e) Presentación ante el Directorio de la empresa de un programa de cumplimiento de recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

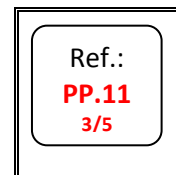
III. Tiempo de Realización.

Para la realización del examen el Auditor iniciará su trabajo a partir del 05 de enero del 2010 y entregará al Cliente el informe final de auditoría el 05 de marzo del 2010.

El informe incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de las áreas de estudio, además se adicionará toda la evidencia suficiente y competente con la cual sustentará el respectivo informe. Se proporcionará el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos al control del Auditor.

IV. Propiedad del Cliente.

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el Auditor pasarán a ser propiedad del Cliente, quien por su parte compensará debidamente por los servicios incluidos en su elaboración.



V. Resguardo del Material de Trabajo.

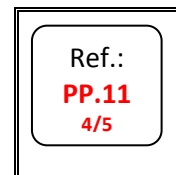
Si los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas, y cualquier material relacionado con el trabajo del Auditor son salvaguardados por la organización auditada, es bajo responsabilidad del Cliente, el Auditor no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con estos materiales.

VI. Confidencialidad.

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del Cliente, considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el Auditor y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes. El Auditor se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.

VII. Responsabilidad del Auditor.

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



VIII. Honorarios.

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

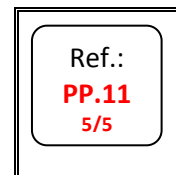
La tarifa mínima actual es de USD 1.650,00 por el trabajo de auditoría más impuesto al valor agregado tarifa 12%.

IX. Período de Examen.

El período de examen que establece el presente convenio es desde 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 y abarca todas las actividades que se realizaron en ese período en las Áreas de Compras, Ventas de la empresa.

X. Retribución: condiciones.

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



XI. No interferencia con los auditores.

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

XII. Honorarios y costos de abogado.

Si se considera necesario interponer alguna acción legal para interpretar el presente convenio, la parte solicitante tendrá derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de ello se derive.

XIII. Legislación, totalidad del convenio, invalidación parcial.

Este acuerdo se regirá por la Constitución Política del Ecuador y todas las leyes y normas aplicables para la ejecución del trabajo de auditoría de gestión. Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar se contemplará las disposiciones que la legislación ecuatoriana presenta.

Realizado en Quito 07 de octubre del 2009.

Auditor Jefe
Peralta & Arévalo
AUDITORES

Presidente
Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía.
Ltda.

5.6. Aceptación del Servicio de Auditoría.

<p>C & C Construcciones y Comercio</p>	<p>Aceptación del Servicio de Auditoría</p>	<p>Ref.: PP.12</p>
--	--	-------------------------------

Quito, 10 de diciembre del 2009.

Ingeniero

Pablo R. Peralta A.

AUDITOR JEFE "Peralta & Arévalo AUDITORES".

Presente.-

De mi consideración:

Después de analizar detenidamente su propuesta de trabajo, la Junta General de Accionistas por decisión unánime ha decidido a ustedes PERALTA & ARÉVALO AUDITORES adjudicarles por el presente año la Auditoria de Gestión a los Procesos Administrativos de la Empresa, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

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

Atentamente,

ING. ALEX VEGA

Presidente

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

6. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

6.1. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA DE COMPRAS.

En esta etapa se determina los procedimientos para dar cumplimiento a los objetivos establecidos. Una vez que se haya observado el reporte de auditoría preliminar se fundamenta la necesidad de una auditoría para el Área de Compras.

6.1.1. Programa Específico de Auditoría.

Peralta & Arévalo AUDITORES		"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. " Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA ÁREA DE COMPRAS			Ref.: PEC
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
1.	Conocimiento Preliminar: Narrativa del Proceso de Compras Locales.	PEC.1	P.P	17-11-09	
2.	Conocimiento Preliminar: Narrativa del Proceso de Importaciones.	PEC.2	P.P	17-11-09	
3.	Propuesta de Flujograma-Compras Locales.	PEC.3	P.P	17-11-09	
4.	Propuesta de Flujograma-Compras Importaciones.	PEC.4	P.P	17-11-09	
A.	Preparar Cuestionarios de Control Interno al Área de Compras.	PEC.5	P.P	07-01-10	
B.	Aplicar Cuestionarios de Control Interno.	PEC.6	P.P	07-01-10	
C.	Evaluar: Riesgo de Control, Detección y Auditoría del Área de Compras.	PEC.7	P.P	07-01-10	
D.	Informe de Control Interno	PEIF.1	P.P	13-01-10	
PROGRAMAS DE AUDITORÍA COMPRAS					
A.	Programa de Auditoría-Compras Locales.	CL	P.P	14-01-10	
B.	Programa de Auditoría-Compras Importaciones.	CIM	P.P	19-01-10	
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 05 de enero del 2010			
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 06 de enero del 2010			

➤ **Conocimiento Preliminar.**

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 CÉDULA NARRATIVA	Ref.: PEC.1
Fecha: 17 de noviembre del 2009.		
<p>El proceso de compras está dividido en compras locales e importaciones las mismas que se detallan a continuación:</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE COMPRAS LOCALES</p> <p>Las compras locales inician con el requerimiento de los bienes y/o servicio en donde el Responsable del Área de Compras tiene que en primer lugar determinar y verificar la necesidad de los bienes y/o servicios mediante un análisis previo a la autorización de la Jefa de Logística y Servicios Administrativos para que sea aprobada la compra luego se elaborará el pedido de compra mediante un formato establecido, pero si no existe la autorización se rechazará la solicitud de compra. Para emitir una solicitud de compra para su autorización debe superar los USD 200, caso contrario se realiza la compra sin autorización.</p> <p>Posteriormente se solicita a los proveedores proformas de los bienes y/o servicios por cualquier medio electrónico con todas las características requeridas; una vez recibidas las cotizaciones vía email o documentos entregados en las instalaciones de la empresa se ingresarán los precios de las ofertas recibidas para posteriormente realizar los análisis correspondientes.</p> <p>Una vez analizada las cotizaciones la Responsable del Área de Compras seleccionarán y evaluarán a los proveedores en base a cuadros comparativos que determinarán precios, calidad, forma de pago, tiempo de entrega, etc. La aprobación del proveedor es realizada bajo la responsabilidad del Gerente General en donde aprobara o rechazará la orden de compra, en caso de ser rechazado se volverá analizar los cuadros de cotizaciones y se informará al Responsable del Área de Compras, pero si existe la debida autorización se elaborará la nota de pedido según las características y necesidades en el requerimiento para la adquisición correspondiente.</p> <p>Luego el proveedor da el aviso de despacho por medio electrónico o documentación para dar a conocer en qué lugar será entregado la mercancía; una vez recibido lo adquirido se procede a entregar la mercancía al cliente de acuerdo a lo acordado o se almacenará en las instalaciones o bodega de la empresa.</p>		
Observación del proceso de compras locales: Φ		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 17 de noviembre del 2009	
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 18 de noviembre del 2009	

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

CÉDULA NARRATIVA

Ref.:

PEC.2

Fecha: 17 de noviembre del 2009.

PROCESO DE COMPRAS - IMPORTACIONES

Las importaciones inician con el requerimiento de los bienes y/o servicio en donde el Responsable del Área de Compras tiene que en primer lugar determinar y verificar la necesidad de los bienes y/o servicios mediante un análisis previo a la autorización del Gerente General para que sea aprobada la compra, pero si no existe la autorización se rechazará la solicitud de compra.

Si es aprobada la solicitud la Responsable del Área de Compras se pondrá en contacto con el proveedor, comunicándole de la necesidad para posteriormente realizar el requerimiento de materiales y/o equipos mediante una carta de pedido con un formato establecido el mismo que señala todas las características y necesidades del requerimiento.

Se elabora una solicitud de importación de materiales y/o equipos ante un despachador de Aduana, quien será el responsable de realizar todos los trámites necesarios para la legalización de las mercaderías; mediante un acta de entrega y recepción, la mercadería es despachada a las instalaciones del cliente.

En la liquidación de la importación se cancela todos los valores que la empresa adeuda con la aduana. El Responsable del Área de Compras deberá solicitar toda la documentación pertinente a la compra tanto al proveedor como en la Aduana para archivar y enviar una copia al Departamento de Contabilidad para el registro pertinente en el sistema contable de la empresa.

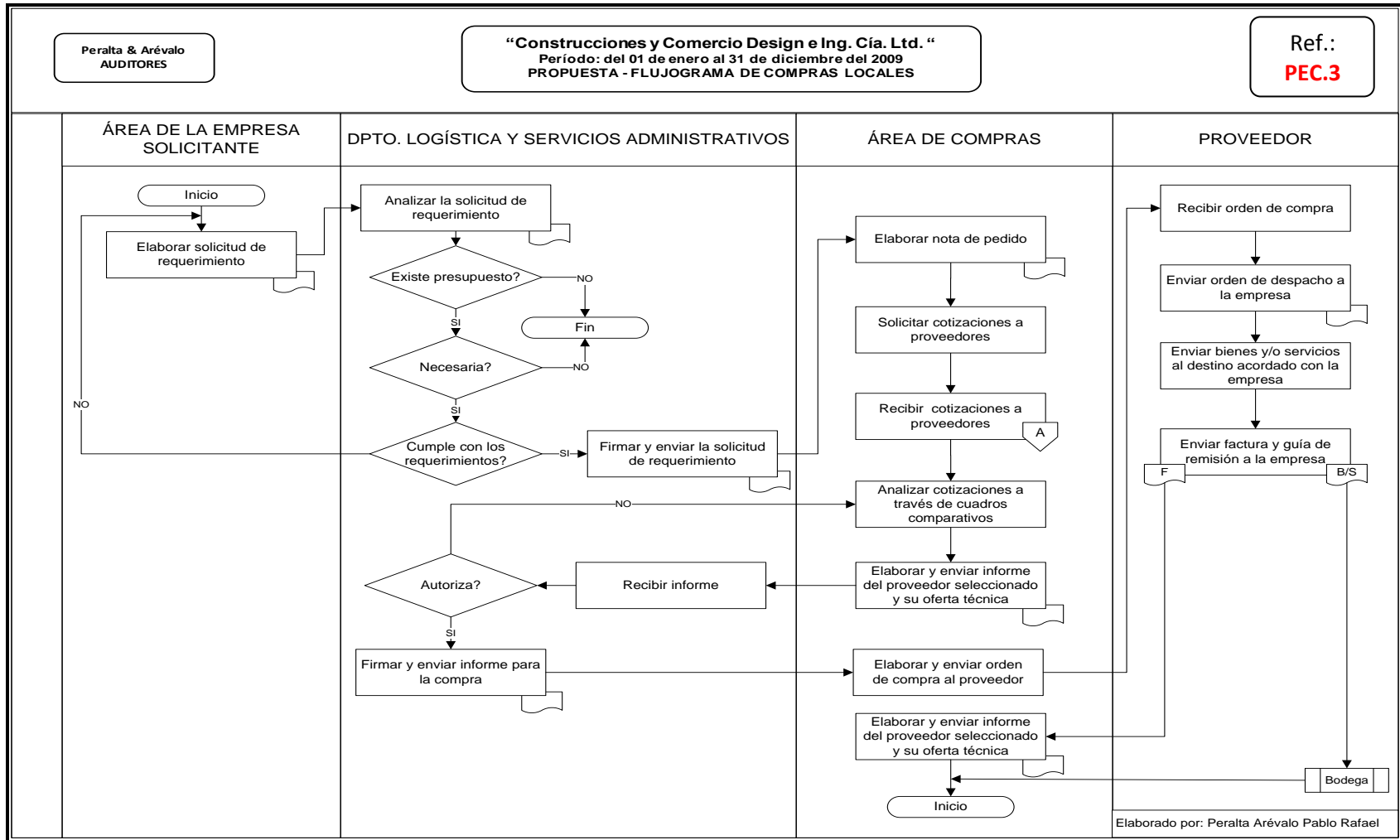
Observación del proceso de compras - importaciones: Φ

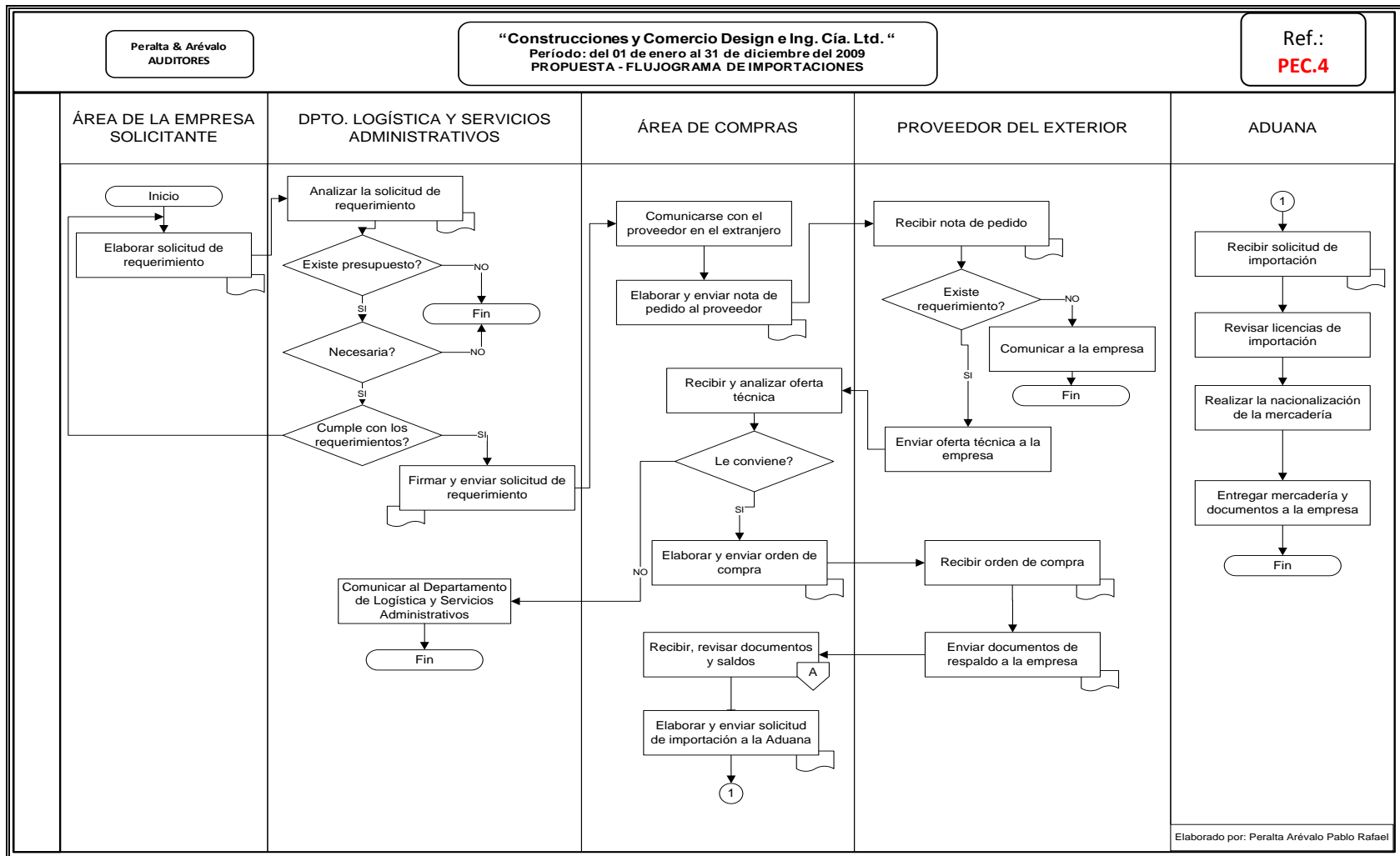
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 17 de noviembre del 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 18 de noviembre del 2009





6.1.1.1. Evaluación de Control Interno.

Peralta & Arévalo AUDITORES		“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					Ref.: PEC.5 1/2	
Fecha: 07 de enero del 2010. Responsable: Ing. Noemí Castro. Función: Jefa de Logística y Servicios Administrativos. Área: COMPRAS.								
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN	
		N/A	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo		
1.	¿Existen políticas (tácitas o explícitas) enfocadas al área de compras?			X	0	8	No cuenta con normas ni políticas internas	Ref.: HA Cl.1
2.	¿Para realizar una compra se realiza el debido análisis y verificación de la necesidad?		X		9	9	El análisis lo realiza la Jefa de Logística y Servicios Administrativos.	
3.	¿Existe algún directivo o jefe responsable que autorice la compra?		X		8	8	La firma de autorización lo realiza la Jefa de Logística y Servicios Administrativos.	
4.	¿Las compras locales e importaciones las realiza directamente con el proveedor?		X		7	7	Las compras se las realiza directamente con los proveedores nacionales y extranjeros.	
5.	¿Se encuentran las funciones de compras debidamente segregadas?			X	0	7	Cuenta con un organigrama estructural la misma que no delimita las funciones de compras dentro del mismo.	
6.	¿Mantiene una lista actualizada de proveedores?		X		7	7	Capítulo III: Se solicitó la lista de proveedores actualizada.	
7.	¿Existe parámetros definidos para seleccionar al proveedor?			X	0	9	Se constató que no se lleva el debido proceso de evaluación y selección de proveedores.	Ref.: HA Cl.2
8.	¿Para realizar una importación de mercancías, la empresa cuenta con todos los papeles legales para realizar esta operación?		X		9	9	Se solicitó una copia de la documentación pertinente a la empresa.	
9.	¿Existe alguna persona encargada de verificar la operación de importar mercancía desde su pedido hasta su llegada?		X		7	7	Se verificó que existe una persona encargada de realizar este proceso.	

Peralta & Arévalo

AUDITORES

Ref.:

PEC.5

1/2

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo	
10.	¿Se tiene una planificación estructurada para financiar y efectuar las compras?		X		8	8	Se realiza un cronograma de planificación para cada proyecto.
11.	¿Se maneja un buen control en la administración de efectivo para efectuar las compras?		X		9	9	Existe una persona que se encarga de realizar flujos de efectivo.
12.	¿Los canales de comunicación entre las unidades de la empresa son ágiles?			X	0	8	No se encuentran definidos los canales de comunicación entre las áreas de la empresa.
13.	¿La documentación legal que realiza el área, tiene formatos preestablecidos?		X		7	7	Se comprobó que sí cuentan con formatos establecidos.
14.	¿El sistema informático de la empresa cumple con todos los requerimientos necesarios para el área de compras?		X		7	7	El sistema informático cumple con los requerimientos de la empresa.
TOTAL					78	110	
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.					FECHA: 07 de enero del 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.					FECHA: 08 de enero del 2010		

Ref.:
HA
Cl.3

6.1.1.2. Hallazgos de Control Interno - Área de Compras.

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL	Ref.: HA CI.1
HALLAZGO No.1		
TÍTULO: INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.		
Condición	La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., no cuenta con manuales de procedimiento para ejecutar el Proceso de Compras.	
Criterio	Las buenas prácticas administrativas señalan que las instituciones y empresas deben tener normas y manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada.	
Causa	Falta de seguimiento por parte del Gerente General a las áreas que conforman la empresa a fin de determinar cuáles son las necesidades y requerimientos.	
Efecto	De los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores en el Proceso de Compras se observó que al no contar con normas y manuales de procedimientos se incrementa el riesgo operativo, lo que no garantiza el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones del Área de Compras.	
<p>Conclusiones:</p> <p>La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., no se ha planteado un direccionamiento estratégico que le permita desarrollar sus objetivos de manera eficiente y ordenada que le ayuden a enfocar sus actividades para el logro de los mismos en función de un mejor desempeño laboral como administrativo</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General: Elaborará y Aplicará un manual de políticas que contengan normas y procedimientos para el Área de Compras; incluyendo un manual de selección de proveedores y procedimientos necesarios para la ejecución de éste proceso.</p>		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 07 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 08 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL	Ref.: HA CI.2
HALLAZGO No.2		
TÍTULO: DEFICIENTE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.		
Condición	La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., previo a realizar una compra no siempre efectúa un análisis de evaluación y selección a sus proveedores.	
Criterio	Por acuerdo verbal entre socios de la empresa y el Departamento de Logística y Servicios Administrativos se acordó que se debe realizar un análisis comparativo de los proveedores antes de realizar una compra para escoger la mejor oferta siempre que supere los USD 1.000,00.	
Causa	Se debe a la falta de análisis en la selección y evaluación a los proveedores, ya que en varias ocasiones el proveedor se selecciona por mantener estrechas relaciones comerciales con la empresa o simplemente por ser los únicos en proveer de bienes y/o servicios específicos.	
Efecto	La empresa incurre en un riesgo al no optar por la mejor oferta en costos y calidad, generando un costo de oportunidad para la empresa; por lo que posee un 61,30% de ineficiencia al momento de seleccionar y evaluar a sus proveedores.	
<p>Conclusiones:</p> <p>La empresa cuenta con una mala aplicación de selección y evaluación de proveedores previa a una compra, debido a que en algunos casos prefiere mantener proveedores posesionados en el área de la construcción y comercialización perjudicando la optimización de los recursos económicos proyectados para el año.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General: Vigilará y controlará al Departamento de Logística y Servicios Administrativos, que se elaboren cuadros comparativos entre proveedores para seleccionar la mejor oferta (costo y calidad).</p>		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 07 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 08 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL	Ref.: HA CI.3
HALLAZGO No.3		
TÍTULO: CANALES DE COMUNICACIÓN DEFICIENTES.		
Condición	La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., cuenta con canales de comunicación poco ágiles entre las diferentes áreas de la organización.	
Criterio	Por criterio común y según lo aplicado en otras empresas del sector, se debe proporcionar información oportuna por parte de los colaboradores de la empresa, logrando maximizar su eficiencia y agilizando cualquier proceso de la misma.	
Causa	Se debe a la falta de actualización de los sistemas informáticos (sistemas en red). Falta de agilidad en el traslado de comunicación escrita/verbal entre los colaboradores y áreas de la empresa.	
Efecto	Debido a los indicadores aplicados, observamos que existe poca agilidad al recibir información y/o documentación ocasionando trabas en los diferentes procesos que conlleva a la operación propia de la empresa, afectando su rendimiento.	
Conclusiones: No existen canales de comunicación definidos, limitando las tareas y funciones del personal, generando trabas en los diferentes procesos que conlleva a la operación propia de la empresa.		
Recomendaciones: Gerente general: Diseñará e implementará canales de comunicación interna que permitan a las diferentes áreas mejorar la calidad y eficiencia de las operaciones que se ejecutan en la empresa.		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 07 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 08 de enero del 2010

6.1.1.3. Medición de Riesgos.

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 MEDICIÓN DE RIESGOS	Ref.: PEC.6																
<p>➤ NIVEL DE CONFIANZA:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 60%; text-align: center;"> $NC = (CT / PT) \times 100$ $NC = (78 / 110) \times 100$ $NC = 70,91\%$ </div> <p>➤ NIVEL DE RIESGO:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 60%; text-align: center;"> $NR = 100\% - 70,91\%$ $NR = 29,09\%$ </div> <p>1) MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th>COLOR</th> <th>RANGO</th> <th>NIVEL DE RIESGO</th> <th>NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="color: red;">ROJO</td> <td>15% - 40%</td> <td>Alto</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr style="background-color: #fff2cc;"> <td style="color: orange;">AMARRILLO</td> <td>41% - 60% 61% - 85%</td> <td>(-) Moderado (+) Moderado</td> <td>(-) Moderado Regular (+) Moderado Bueno</td> </tr> <tr> <td style="color: green;">VERDE</td> <td>86% - 95%</td> <td>Bajo</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table> <p>Interpretación: El resultado del cuestionario determina que el nivel de confianza se encuentra en 61% a 85% teniendo un nivel de riesgo de 29,09% (+) moderado; y, un nivel de confianza (+) moderado bueno.</p>			COLOR	RANGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	ROJO	15% - 40%	Alto	Bajo	AMARRILLO	41% - 60% 61% - 85%	(-) Moderado (+) Moderado	(-) Moderado Regular (+) Moderado Bueno	VERDE	86% - 95%	Bajo	Alto
COLOR	RANGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA															
ROJO	15% - 40%	Alto	Bajo															
AMARRILLO	41% - 60% 61% - 85%	(-) Moderado (+) Moderado	(-) Moderado Regular (+) Moderado Bueno															
VERDE	86% - 95%	Bajo	Alto															
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 07 de enero del 2010																
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 08 de enero del 2010																

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

MEDICIÓN DE RIESGOS

Ref.:

PEC.7

Riesgo Inherente: El riesgo inherente del Área de Compras es de un 37%, esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos puntos en consideración: visita a las instalaciones, revisión del flujograma del área, la entrevista con el Gerente General de la empresa.

Riesgo de Detección: Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 21%.

2) RIESGO DE AUDITORÍA:

$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$

$$RA = (0,37 \times 0,2909 \times 0,21) \times 100$$

$$RA = 2,26\%$$

Interpretación: Deducimos que los auditores se enfrentan a un riesgo de auditoría de 2,26% de que ha ocurrido un error material; y éste ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos de los auditores.

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 07 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 08 de enero del 2010

6.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA DE VENTAS.

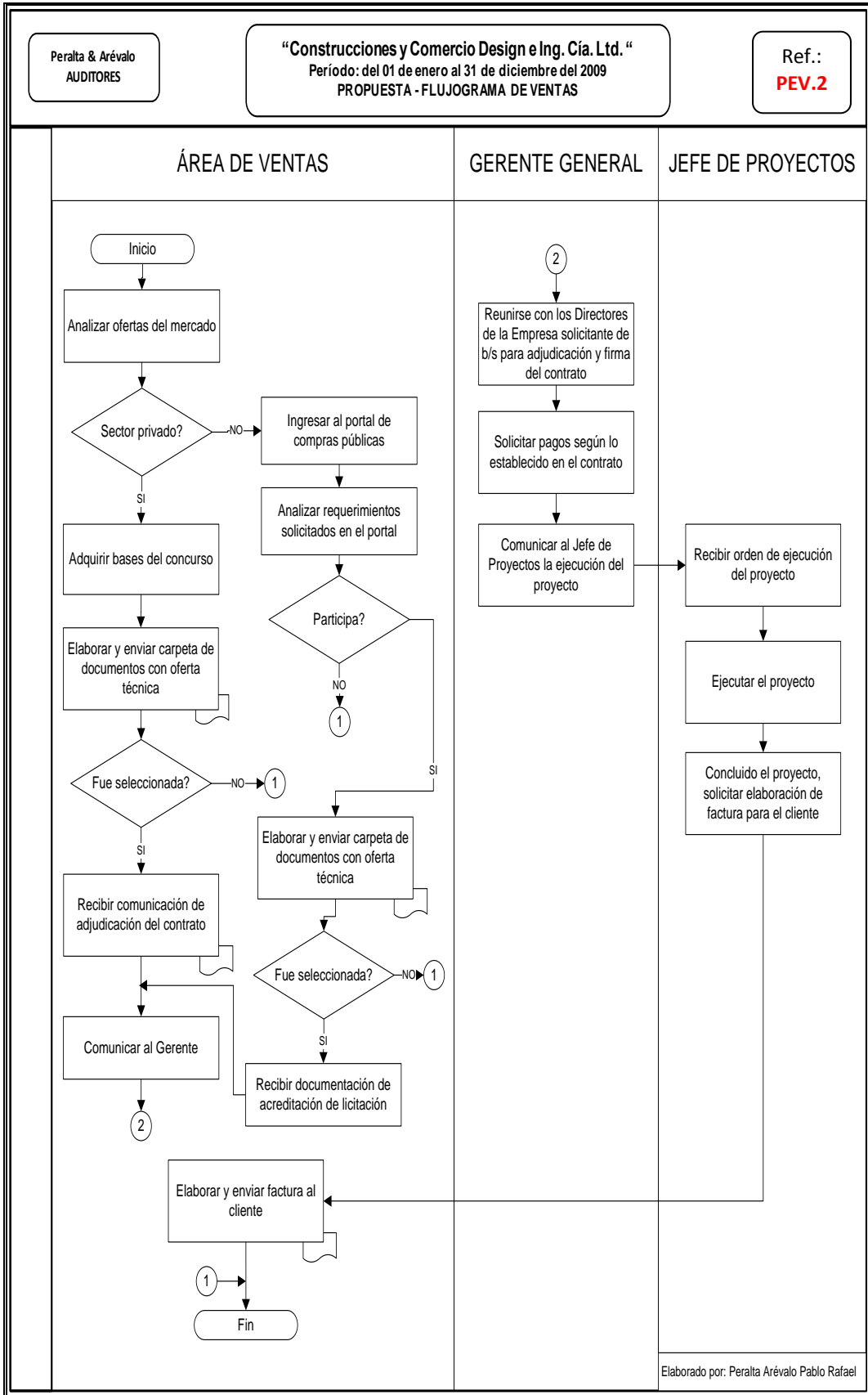
En esta etapa se determina los procedimientos para dar cumplimiento a los objetivos establecidos. Una vez que se haya observado el reporte de auditoría preliminar se fundamenta la necesidad de una auditoría para el Área de Ventas.

6.2.1. Programa Específico de Auditoría.

Peralta & Arévalo AUDITORES		"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. " Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA ÁREA DE VENTAS			Ref.: PEV
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO					
1.	Conocimiento Preliminar: Narrativa del Proceso de Ventas.	PEV.1	P.P	17-11-09	
2.	Propuesta de Flujograma-Ventas.	PEV.2	P.P	17-11-09	
A.	Preparar Cuestionarios de Control Interno al Área de Ventas.	PEV.3	P.P	09-01-10	
B.	Aplicar Cuestionarios de Control Interno.	PEV.4	P.P	09-01-10	
C.	Evaluar: Riesgo de Control, Detección y Auditoría del Área de Ventas.	PEV.5	P.P	09-01-10	
D.	Informe de Control Interno.	PEIF.1	P.P	13-01-10	
PROGRAMA DE AUDITORÍA VENTAS					
A.	Programa de Auditoría-Ventas.	VT	P.P	24-01-10	
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 15 de enero del 2010			
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 16 de enero del 2010			

➤ **Conocimiento Preliminar.**

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 CÉDULA NARRATIVA	Ref.: PEV.1
Fecha: 17 de noviembre del 2009.		
PROCESO DE VENTAS		
<p>La empresa realiza una investigación de mercado para conocer cuales son sus oportunidades y amenazas en el sector de la construcción y de comercialización; tomando como referente la investigación para realizar presupuestos de la empresa, comparar precios del mercado de materiales (proveedores) , saber en qué concursos de licitación la empresa puede intervenir para prestar sus servicios (clientes) o simplemente para sugerir estrategias a los directivos para que puedan tomar mejores decisiones que le permitan a la empresa ingresar en un mercado justo y competitivo.</p> <p>Una vez tomada toda la información y conjuntamente con las datos que tiene la empresa se procede a un levantamiento de posibles clientes. El Responsable del Área de Ventas se encarga de analizar los posibles clientes tomando en cuenta el mercado del sector privado y público. Se analizarán las licitaciones que sean accesibles y factibles de presentar y elaborar. Si es el caso que la empresa entra en un concurso privado lo primero que debe hacer es adquirir las bases del concurso si fuese el caso. Pero si es mediante contratación pública la empresa entrará directamente a concurso presentando la oferta técnica y presentando la documentación pertinente. La empresa debe acatar todas las normas y procedimientos que estipula la Ley de Contratación Pública, en donde si es ganadora del concurso se le informará según mande la ley.</p> <p>Una vez adjudicado el contrato a la empresa, debe seguir todos los pasos señalados por la Ley de Contratación Pública para hacer efectivo los servicios ofertados.</p> <p>Posteriormente se hará el requerimiento de las necesidades propias del servicio ofertado para dar cumplimiento a lo acordado en el contrato. Una vez que se dio cumplimiento con el contrato, el Responsable del Área de Ventas archiva la debida documentación de respaldo y envía una copia al Departamento de Contabilidad para el debido registro en el sistema contable de la empresa.</p>		
Observación del proceso de ventas: Φ		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 17 de noviembre del 2009	
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 18 de noviembre del 2009	



Elaborado por: Peralta Arévalo Pablo Rafael

6.2.1.1. Evaluación de Control Interno.

Peralta & Arévalo AUDITORES		"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. " AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				Ref.: PEV.3 1/2	
Fecha: 16 de enero del 2010. Responsable: Ing. Noemí Castro. Función: Jefa de Logística y Servicios Administrativos. Área: VENTAS.							
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo	
1.	¿Se realiza un análisis del mercado en relación de los precios, clientes, proveedores y competidores?		X		5	5	Se realiza constantemente un análisis del sector de la construcción y comercialización.
2.	¿Se actualizan constantemente los datos de clientes del sector privado y público?		X		7	7	Se verificó con una lista actualizada de los clientes.
3.	¿Se posee un plan de ventas en el cual se realice visitas personalizadas a posibles clientes potenciales?		X		7	7	Fue proporcionado un cronograma de actividades a largo plazo.
4.	¿Cree usted que los recursos otorgados en su departamento son los adecuados y necesarios para ejercer una labor eficiente y eficaz?		X		8	8	Si cuenta con todos los materiales y suministros necesarios para desempeñar sus actividades.
5.	¿El Área de Ventas cuenta con formatos para elaborar cualquier tipo de documentos?		X		8	8	Si cuenta con formatos establecidos.
6.	¿Para el Área de Ventas existen manuales de procedimientos para los diferentes puestos de los colaboradores?			X	0	9	No se realiza un control adecuado en las actividades del área de ventas.
7.	¿Cuenta con planes de contingencia cuando algo inesperado ocurre en su departamento?		X		6	6	El Gerente General para cada proyecto realiza un plan de contingencia.
8.	¿Se conviene con los clientes la forma de pago previo a la facturación?		X		7	7	Se comprueba saldos antes de emitir la factura final.
9.	¿Son analizadas las licitaciones con personal entendido en el tema?		X		8	8	Cuenta con personal calificado en diferentes áreas.
10.	¿Se tiene una planificación estructurada para buscar nuevas oportunidades de negocio?		X		6	6	Se realiza investigación de mercado periódicamente.
11.	¿Están actualizados los documentos que se requieren para participar en algún contrato del sector público y privado?		X		6	6	Se actualizaron datos en la página de compras públicas.

Peralta & Arévalo
AUDITORES

Ref.:
PEV.3
2/2

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo	
12.	¿El sistema informático de la empresa cumple con todos los requerimientos necesarios para el Área de Ventas?		X		5	5	Cuenta con un sistema informático acorde a las necesidades de la empresa.
13.	Cuando se presenta algún inconveniente en el Departamento de Ventas. ¿La solución del mismo es rápida?			X	0	9	No existe un plan de capacitación para sus colaboradores. Ref.: HA CI.5
14.	¿En Responsable del Área de Ventas, está actualizado en las normas y procedimientos que estipula la Ley Orgánica de Contratación Pública?		X		7	7	El responsable de área está al día en la normatividad de compras públicas, ya que ha intervenido en varios seminarios y cursos.
TOTAL					80	98	
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.				FECHA: 16 de enero del 2010			
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.				FECHA: 17 de enero del 2010			

6.2.1.2. Hallazgos de Control Interno - Área de Ventas.

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL	Ref.: HA CI.4
HALLAZGO No.4		
TÍTULO: FALTA DE CONTROL EN LOS PROCESOS.		
Condición	No existen manuales de procedimientos donde se definan las funciones de cada colaborador.	
Criterio	Por buena práctica empresarial, se debe contar con manuales de procedimientos que establezcan las funciones de cada cargo, para asignar a una persona que vigile y controle la buena marcha organizacional.	
Causa	Por la falta de diligencia de los Directivos de la Empresa C&C para realizar una planificación estratégica donde consten manuales, políticas y procedimientos para ejecutar las actividades de la empresa y de sus colaboradores.	
Efecto	Las actividades no son bien ejecutadas afectando directamente a las operaciones administrativas y al rendimiento económico de la empresa; además se dificulta el control de las actividades administrativas de la empresa.	
<p>Conclusiones: La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., no cuenta con manuales, políticas y procedimientos donde señalen las actividades de la empresa y de sus colaboradores.</p> <p>Recomendaciones: Presidente: Disponer al Gerente General de la empresa que contrate a una persona entendida en el tema para que realice un plan estratégico que le posibilite a la empresa pensar en el futuro a través del mejoramiento organizacional.</p>		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 16 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 17 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL	Ref.: HA CI.5
HALLAZGO No.5		
TÍTULO: FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.		
Condición	La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., no cuenta con un Plan de Capacitación Anual por lo que el personal es capacitado de acuerdo a necesidades inmediatas.	
Criterio	Las buenas prácticas administrativas señalan que las instituciones y empresas deben mantener capacitados a sus colaboradores según sus actividades para mejorar el desempeño operacional de la empresa.	
Causa	Por falta de diligencia el Gerente General no realiza planes de capacitación anuales.	
Efecto	El personal no mantiene conocimientos actualizados para desarrollar sus funciones lo que afecta al rendimiento administrativo; en desmedro de un servicio de calidad.	
Conclusiones: <p>La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., mantiene una capacitación eventual en base a las necesidades del momento, la cual no es conveniente ya que de acuerdo al crecimiento que mantiene la empresa es necesario que sus colaboradores tengan capacitaciones continuas y actualicen sus conocimientos.</p>		
Recomendaciones: <p>Gerente general: Realizará planes de capacitación en todas las áreas de la empresa, los mismos que serán: seminarios, talleres, cursos, conferencias, etc.</p>		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 16 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 17 de enero del 2010

6.2.1.3. Medición de Riesgos.

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 MEDICIÓN DE RIESGOS	Ref.: PEV.4																
<p>➤ NIVEL DE CONFIANZA:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 60%; text-align: center;"> $NC = (CT / PT) \times 100$ $NC = (80 / 98) \times 100$ $NC = 81,63\%$ </div> <p>➤ NIVEL DE RIESGO:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 60%; text-align: center;"> $NR = 100\% - 81,63\%$ $NR = 18,37\%$ </div>																		
<p>3) MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th>COLOR</th> <th>RANGO</th> <th>NIVEL DE RIESGO</th> <th>NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="color: red;">ROJO</td> <td>15% - 40%</td> <td>Alto</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr style="background-color: #fff2cc;"> <td style="color: orange;">AMARRILLO</td> <td>41% - 60% 61% - 85%</td> <td>(-) Moderado (+) Moderado</td> <td>(-) Moderado Regular (+) Moderado Bueno</td> </tr> <tr> <td style="color: green;">VERDE</td> <td>86% - 95%</td> <td>Bajo</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table>			COLOR	RANGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	ROJO	15% - 40%	Alto	Bajo	AMARRILLO	41% - 60% 61% - 85%	(-) Moderado (+) Moderado	(-) Moderado Regular (+) Moderado Bueno	VERDE	86% - 95%	Bajo	Alto
COLOR	RANGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA															
ROJO	15% - 40%	Alto	Bajo															
AMARRILLO	41% - 60% 61% - 85%	(-) Moderado (+) Moderado	(-) Moderado Regular (+) Moderado Bueno															
VERDE	86% - 95%	Bajo	Alto															
<p>Interpretación: El resultado del cuestionario determina que el nivel de confianza se encuentra en 61% a 85% teniendo un nivel de riesgo de 18,37% (+) moderado; y, un nivel de confianza (+) moderado bueno.</p>																		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 16 de enero del 2010																
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 17 de enero del 2010																

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

MEDICIÓN DE RIESGOS

Ref.:

PEV.5

Riesgo Inherente: El riesgo inherente del Área de Ventas es de un 37%, esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos puntos en consideración: visita a las instalaciones, revisión del flujograma del área, la entrevista con el Gerente General de la empresa.

Riesgo de Detección: Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 21%.

4) RIESGO DE AUDITORÍA:

$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$

$$RA = (0,37 \times 0,1837 \times 0,21) \times 100$$

$$RA = 1,43\%$$

Interpretación: Deducimos que los auditores se enfrentan a un riesgo de auditoría de 1,43% de que ha ocurrido un error material; y éste ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos de los auditores.

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 16 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 17 de enero del 2010

6.3. INFORME DE CONTROL INTERNO.

Peralta & Arévalo AUDITORES	INFORME DE CONTROL INTERNO	Ref.: PEIF.1 1/9
--------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------

Señor Ingeniero

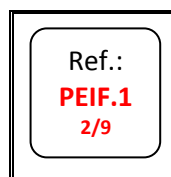
Alex Vega

PRESIDENTE

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.

1. He auditado LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA “CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA.”, dedicada al diseño, planificación y construcción, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2009; las normas de auditoría exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se auditen. La administración de “CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA.”, es responsable de establecer y mantener el sistema de control interno. Para cumplir con esta responsabilidad, se requiere de estimaciones y opiniones de la dirección de la empresa, para determinar y evaluar los beneficios esperados y costos relacionados de las políticas y procedimientos del sistema de control interno.

2. En el planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión a los Procesos Administrativos de “CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA.”, por el año terminado al 31 de diciembre de 2009, consideramos su sistema de control interno para determinar nuestros procedimientos de auditoría, con el propósito de expresar una opinión sobre tales áreas examinadas, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del control interno. Sin embargo, notamos

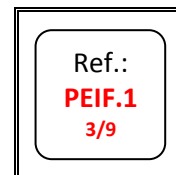


ciertos asuntos relacionados con el funcionamiento de dicho sistema, que consideramos deben ser incluidos en este informe por estar de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los asuntos que nos llaman la atención y que están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación del control interno, en nuestra opinión, podrían afectar en forma negativa la capacidad de la Empresa “CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA.”, en el desempeño administrativo.

Los objetivos del control interno son proporcionar a la administración de la Empresa “CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA.”, una base razonable, pero no absoluta de seguridad, para el desarrollo propio en la gestión administrativa de la empresa. Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades, y no ser detectados. También la proyección de alguna evaluación de este sistema para períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos lleguen a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones o que el grado de cumplimiento de los procedimientos se haya deteriorado.

3. Para fines de este informe, hemos clasificado las políticas y procedimientos significativos del control interno en las siguientes áreas:

- Área de Compras donde se consideran: Compras Locales, Importaciones.
- Área de Ventas.



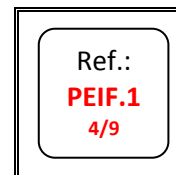
4. Una debilidad material es una condición en la cual el diseño y operación de los elementos específicos del control interno no reducen a un nivel relativamente bajo el riesgo de errores o irregularidades en las operaciones administrativas propias de la empresa, puedan ocurrir y no ser detectados oportunamente por los empleados en el cumplimiento de sus funciones asignadas. Notamos ciertos aspectos que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, que consideramos como hallazgos de auditoría bajo las normas de auditoría establecidas en el país. Los hallazgos de auditoría comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno, que a nuestro juicio, podrían afectar en forma negativa la habilidad de la Empresa “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”, para alcanzar sus objetivos.

Los hallazgos de auditoría están descritos a continuación:

4.1. ÁREA DE COMPRAS.

4.1.1. Manuales de Procedimientos.

La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no cuenta con manuales de procedimiento para ejecutar el Proceso de Compras. Las buenas prácticas administrativas señalan que las instituciones y empresas deben tener normas y manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada. Esto se debe principalmente por la falta de seguimiento por parte del Gerente General a las áreas que



conforman la empresa a fin de determinar cuáles son las necesidades y requerimientos.

Conclusiones:

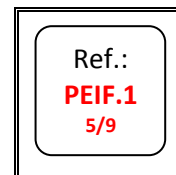
La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., no se ha planteado un direccionamiento estratégico que le permita desarrollar sus objetivos de manera eficiente y ordenada que le ayuden a enfocar sus actividades para el logro de los mismos en función de un mejor desempeño laboral como administrativo

Recomendaciones:

Gerente General: Elaborará y Aplicará un manual de políticas que contengan normas y procedimientos para el Área de Compras; incluyendo un manual de selección de proveedores y procedimientos necesarios para la ejecución de éste proceso.

4.1.2. Selección y Evaluación de Proveedores.

La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., previo a realizar una compra no siempre efectúa un análisis de evaluación y selección a sus proveedores. Por acuerdo verbal entre socios de la empresa y el Departamento de Logística y Servicios Administrativos se acordó que se debe realizar un análisis comparativo de los proveedores antes de realizar una compra para escoger la mejor oferta siempre que supere los USD 1.000,00. Esto se debe por la falta de análisis en la selección y evaluación a los proveedores, ya que en varias ocasiones el proveedor se selecciona por mantener estrechas relaciones comerciales



con la empresa o simplemente por ser los únicos en proveer de bienes y/o servicios específicos.

Conclusiones:

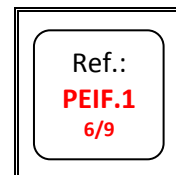
La empresa cuenta con una mala aplicación de selección y evaluación de proveedores previa a una compra, debido a que en algunos casos prefiere mantener proveedores posesionados en el área de la construcción y comercialización perjudicando la optimización de los recursos económicos proyectados para el año.

Recomendaciones:

Gerente General: Vigilará y controlará al Departamento de Logística y Servicios Administrativos, que se elaboren cuadros comparativos entre proveedores para seleccionar la mejor oferta (costo y calidad).

4.1.3. Canales de Comunicación.

La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., cuenta con canales de comunicación poco ágiles entre las diferentes áreas de la organización. Por criterio común y según lo aplicado en otras empresas del sector, se debe proporcionar información oportuna por parte de los colaboradores de la empresa, logrando maximizar su eficiencia y agilizando cualquier proceso de la misma. Esto se debe por la falta de actualización de los sistemas informáticos (sistemas en red) y por la falta de agilidad en el traslado de comunicación escrita/verbal entre los colaboradores y áreas de la empresa.



Conclusiones:

No existen canales de comunicación definidos, limitando las tareas y funciones del personal, generando trabas en los diferentes procesos que conlleva a la operación propia de la empresa.

Recomendaciones:

Gerente general: Diseñará e implementará canales de comunicación interna que permitan a las diferentes áreas mejorar la calidad y eficiencia de las operaciones que se ejecutan en la empresa.

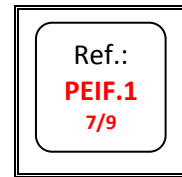
4.2. ÁREA DE VENTAS:

4.2.1. Capacitación al Personal.

La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., no cuenta con un Plan de Capacitación Anual por lo que el personal es capacitado de acuerdo a necesidades inmediatas. Las buenas prácticas administrativas señalan que las instituciones y empresas deben mantener capacitados a sus colaboradores según sus actividades para mejorar el desempeño operacional de la empresa. Esto se debe por falta de diligencia el Gerente General no realiza planes de capacitación anuales.

Conclusiones:

La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., mantiene una capacitación eventual en base a las necesidades del momento, la cual no es conveniente ya que de acuerdo al crecimiento que mantiene la



empresa es necesario que sus colaboradores tengan capacitaciones continuas y actualicen sus conocimientos.

Recomendaciones:

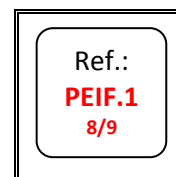
Gerente general: Realizará planes de capacitación en todas las áreas de la empresa, los mismos que serán: seminarios, talleres, cursos, conferencias, etc.

4.2.2. Control en los Procesos.

No existen manuales de procedimientos donde se definan las funciones de cada colaborador. Por buena práctica empresarial, se debe contar con manuales de procedimientos que establezcan las funciones de cada cargo, para asignar a una persona que vigile y controle la buena marcha organizacional. Esto se debe por la falta de diligencia de los Directivos de la Empresa C&C para realizar una planificación estratégica donde consten manuales, políticas y procedimientos para ejecutar las actividades de la empresa y de sus colaboradores.

Conclusiones:

La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., no cuenta con manuales, políticas y procedimientos donde señalen las actividades de la empresa y de sus colaboradores.



Recomendaciones:

Presidente: Disponer al Gerente General de la empresa que contrate a una persona entendida en el tema para que realice un plan estratégico que le posibilite a la empresa pensar en el futuro a través del mejoramiento organizacional.

Sobre la base de los hallazgos se obtuvieron los siguientes Resultados de Evaluación del Control Interno:

Determinación del Riesgo:

La Evaluación al Sistema de Control Interno de las áreas auditadas de “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”, nos permiten establecer los siguientes niveles de riesgo de control, sustentado en los papeles de trabajo “Cuestionario de Evaluación de Control Interno” y “Calificación del Riesgo”, según las siguientes áreas:

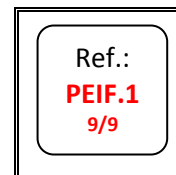
Área de Compras:

Nivel de Riesgo	29,09%	(+) Moderado
Nivel de Confianza	70,91%	(+) Moderado Bueno

Área de Ventas:

Nivel de Riesgo	18,37%	(+) Moderado
Nivel de Confianza	81,37%	(+) Moderado Bueno

5. Nuestra consideración sobre el control interno no revela necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que



podrían ser situaciones reportables, y consecuentemente, no revelará todos los hallazgos de auditoría que también sean considerados como debilidades materiales como se definió antes. Sin embargo, creemos que los hallazgos de auditoría descritos constituyen debilidades administrativas.

Otros asuntos relacionados con el control interno y su operación, que consideramos de menor significación han sido informados a la administración de la Empresa “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”, en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión realizada como propuesta de tesis.

6. El presente informe ha sido elaborado únicamente como reporte informativo para la administración de la Empresa “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”. Esta restricción no pretende limitar la distribución de este informe que, con autorización de la propia empresa, se hará conocer a las áreas interesadas.

Quito, 13 de enero del 2010.

Atentamente,

Ing. Pablo Peralta.
Auditor Jefe
Peralta & Arévalo
AUDITORES

6.4. PROGRAMAS DE AUDITORÍA- COMPRAS Y VENTAS.

Peralta & Arévalo AUDITORES		"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. " Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA ÁREA DE COMPRAS LOCALES			Ref.: CL
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
	COMPRAS LOCALES				
1.	Requerimiento de Bienes y/o Servicios.				
	Procedimiento de Auditoría: Indagar sobre las solicitudes de compras de bienes y/o servicios realizadas.	CL.1	P. P	14-01-10	
2.	Recepción de Cotizaciones de Proveedores a Tiempo.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar si las solicitudes de cotizaciones fueron enviadas por los proveedores a tiempo.	CL.2	P. P	15-01-10	
3.	Selección y Evaluación del Proveedor.				
	Procedimiento de Auditoría: Indagar si los proveedores pasan por parámetros de selección y evaluación previamente a las operaciones de compra.	CL.3	P. P	16-01-10	
4.	Adquisición de Bienes y/o Servicios sin Problemas.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar los requerimientos de las adquisiciones de bienes y/o servicios.	CL.4	P. P	17-01-10	
5.	Recepción y Entrega de Bienes y/o Servicios.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar las entregas de pedidos de bienes y/o servicios por parte de los proveedores.	CL.5	P. P	18-01-10	
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.			FECHA: 14 de enero del 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.			FECHA: 15 de enero del 2010		

Peralta & Arévalo AUDITORES		<p align="center">"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. " Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA ÁREA DE COMPRAS-IMPORTACIONES</p>			Ref.: CIM
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
	IMPORTACIONES				
1.	Requerimiento de Materiales y/o Equipos para Importar.				
	Procedimiento de Auditoría: Indagar sobre las solicitudes de compra de materiales y/o equipos que no fueron aprobadas para el proceso de importación.	CIM.1	P. P	19-01-10	
2.	Requisición al Proveedor.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar las ofertas técnicas enviadas por el proveedor a la empresa.	CIM.2	P. P	20-01-10	
3.	Solicitud a la Aduana de Materiales y/o Equipos Importados.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar las solicitudes enviadas a la aduana de los materiales y/o equipos que se importaron.	CIM.3	P. P	21-01-10	
4.	Recepción y Entrega de Materiales y/o Equipos Desaduanizados.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar las actas entrega y recepción por parte de la aduana de los materiales y/o equipos que se importaron	CIM.4	P. P	22-01-10	
5.	Liquidación de la Importación.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar las liquidaciones de importaciones emitidas por la aduana.	CIM.5	P. P	23-01-10	
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.			FECHA: 19 de enero del 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.			FECHA: 20 de enero del 2010		

Peralta & Arévalo
AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA
ÁREA DE VENTAS

Ref.:
VT
1/2

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
	VENTAS				
1.	Investigación de Mercado.				
	Procedimiento de Auditoría: Indagar sobre los concursos del sector público y privado, en las que la empresa ha podido participar, con una investigación previa.	VT.1	P. P	24-01-10	
2.	Captación de Posibles Clientes.				
	Procedimiento de Auditoría: Comparar clientes del año 2008 con relación a los clientes en el año 2009.	VT.2	P. P	25-01-10	
3.	Bases para Participar en Concursos del Sector Público y Privado.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar las bases para participar en los concursos del sector público/privado y verificar si al obtenerlas, tuvieron inconvenientes.	VT.3	P. P	26-01-10	
4.	Elaboración de Documentación Solicitada para el Proyecto.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar si la documentación enviada cumplió con los requisitos solicitados.	VT.4	P. P	26-01-10	
5.	Participación en Concursos del Sector Público/Privado.				
	Procedimiento de Auditoría: Indagar sobre los concursos que ganó la empresa con respecto a los que fue invitado a participar.	VT.5	P. P	27-01-10	

Peralta & Arévalo AUDITORES		“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA ÁREA DE VENTAS			Ref.: VT 2/2
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
	VENTAS				
6.	Adjudicación de Contratos.				
	Procedimiento de Auditoría: Indagar sobre el cumplimiento de los contratos que fueron adjudicados a la empresa.	VT.6	P. P	28-01-10	
7.	Facturación al Cliente.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar las facturas que fueron emitidas al finalizar los contratos.	VT.7	P. P	28-01-10	
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.			FECHA: 24 de enero del 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.			FECHA: 25 de enero del 2010		

Peralta & Arévalo

AUDITORES

"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. "
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS LOCALES

Ref.:
CL.1.1
 1/2

SOLICITUDES EMITIDAS PARA AUTORIZACIÓN DE COMPRA

Solicitudes Emitidas	Fecha	Requerimiento Bienes y/o Servicios	Proveedor	GERENTE GENERAL		Observaciones
				Autorizado	No Autorizado	
1	01-ene-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa	√		-
2	05-ene-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	√		-
3	06-ene-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.		√	Solicitudes con errores
4	08-feb-09	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	√		-
5	15-feb-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa		√	Solicitudes con errores
6	17-feb-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	√		-
7	10-mar-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa	√		-
8	11-mar-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	√		-
9	20-mar-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.		√	Requerimiento fuera de presupuesto
10	23-mar-09	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	√		-
11	18-abr-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	√		-
12	21-abr-09	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	√		-
13	25-abr-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.		√	Compra innecesaria
14	07-may-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.	√		-
15	08-may-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa		√	Requerimiento fuera de presupuesto
16	16-may-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	√		-
17	18-may-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa	√		-
18	08-jun-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	√		-

Peralta & Arévalo

AUDITORES

"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. "
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS LOCALES

Ref.:
CL.1.1
 2/2

SOLICITUDES EMITIDAS PARA AUTORIZACIÓN DE COMPRA

Solicitudes Emitidas	Fecha	Requerimiento Bienes y/o Servicios	Proveedor	GERENTE GENERAL		Observaciones
				Autorizado	No Autorizado	
19	11-jun-09	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	√		-
20	18-jun-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.		√	Solicitudes con errores
21	11-jul-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.			-
22	20-jul-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa	√		-
23	22-jul-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.	√		-
24	23-ago-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	√		-
25	04-sep-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.		√	Compra innecesaria
26	05-sep-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.	√		
27	10-sep-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa		√	Requerimiento fuera de presupuesto
28	15-nov-09	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	√		-
29	08-nov-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	√		-
30	03-dic-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa	√		-
TOTAL				22	8	

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 14 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 15 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-COMPRAS LOCALES	Ref.: HA CL.1.2
Proceso: Requerimiento de bienes y/o servicios.		
HALLAZGO No.1		
TÍTULO: INEFICIENCIA EN LA ELABORACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE COMPRA.		
Condición	Durante el año 2009, se emitieron 30 solicitudes de compra de bienes y/o servicio, de las cuales 8 no fueron autorizadas por parte del Gerente General.	
Criterio	Las solicitudes de compras de bienes y/o servicios se autorizarán sí: <ul style="list-style-type: none"> • Los requerimientos son sustentados con las necesidades reales de la empresa o del proyecto. • Las solicitudes de compra estén elaboradas correctamente (saldos y características del requerimiento). • Si existe disponibilidad de presupuesto para su adquisición. 	
Causa	Falta de conocimiento en la planificación del proyecto para efectuar adquisiciones; así mismo, errores en la digitación numérica y/o descripción del bien y/o servicio al momento de elaborar la solicitud de compra.	
Efecto	Del total de las solicitudes emitidas, 22 solicitudes fueron autorizadas, lo que refleja una ineficacia del 26,67%, en la elaboración de las solicitudes de compra para su aprobación.	
Conclusiones: El Responsable del Área de Compras, no posee una adecuada comunicación del presupuesto a las diferentes áreas de la empresa para la ejecución de un proyecto, provocando que determinadas solicitudes de compra estén fuera de lo presupuestado; y, a pesar de contar con formatos para la elaboración de solicitudes de compra se cometen errores en la digitación de los requerimientos de compra.		
Recomendaciones: Gerente General: Comunicará a los colaboradores encargados de realizar las solicitudes de compra, sobre el presupuesto que se va a ejecutar en el proyecto. Jefa de Logística y Servicios Administrativos: Revisará que las solicitudes estén elaboradas sin errores de digitación antes de ser enviadas al Gerente General para su aprobación.		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 14 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 15 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 COMPRAS LOCALES	Ref.: CL.2					
PROCESO No.2: Recepción de Cotizaciones de Proveedores a Tiempo.							
PROCEDIMIENTO No.1: Analizar si las solicitudes de cotizaciones fueron enviadas a tiempo por los proveedores.							
APLICACIÓN: <p>Se solicitó a la Jefa de Logística y Servicios Administrativos solicitudes de compras durante el año 2009. Se analizó las solicitudes de cotizaciones que fueron enviadas y recibidas por los proveedores respectivos, verificando de esta manera que todas las solicitudes hayan llegado al proveedor, obteniendo una oferta técnica a tiempo.</p> <p>Muestra: 15 solicitudes de compra.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. # Cotizaciones recibidas a tiempo</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">CL.2.1</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">13</td> </tr> <tr> <td>2. Solicitudes de cotizaciones enviadas al proveedor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> </table>	1. # Cotizaciones recibidas a tiempo	CL.2.1	13	2. Solicitudes de cotizaciones enviadas al proveedor		15	HALLAZGO Ref.: HA CL.2.2
1. # Cotizaciones recibidas a tiempo	CL.2.1	13					
2. Solicitudes de cotizaciones enviadas al proveedor		15					
INDICADOR: Cotizaciones Recibidas a Tiempo. <p>Cotizaciones Recibidas a Tiempo = $\frac{\# \text{ Solicitudes de cotizaciones recibidas a tiempo}}{\text{Solicitudes de compras enviadas al proveedor}} \times 100$</p> <p>Cotizaciones Recibidas a Tiempo = $\frac{13}{15} \times 100$</p> <p>Cotizaciones Recibidas a Tiempo= 86,67%</p> <p>Del total de solicitudes de cotizaciones enviadas a los proveedores el 86,67% fueron recibidas y contestadas a tiempo, enviando sus ofertas técnicas con los requerimientos solicitados por la empresa; mientras que únicamente el 13,33% de las solicitudes enviadas no fueron recibidas a tiempo por los proveedores por las siguientes razones: la Empresa C&C no envió la solicitud de cotización debido a una mala digitación de datos al momento de enviarla vía e-mail, el proveedor tuvo inconvenientes internos para contestar a tiempo la solicitud de cotización.</p>							
<p style="color: red;">Analizado solicitudes de compra: ¥</p>							
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 15 de enero del 2010					
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 16 de enero del 2010					

Peralta & Arévalo

AUDITORES

"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. "
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS LOCALES

Ref.:
CL.2.1
 1/2

SOLICITUDES DE COTIZACIONES ENVIADAS A PROVEEDORES

SOLICITUDES DE COTIZACIONES							
PROVEEDORES					CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA.		Observaciones
Muestra	Nombre del Proveedor	Requerimiento Bienes y/o Servicios	Solicitud Enviada por C&C	Solicitud Recibida por el Proveedor	Recibidas a Tiempo	Recibidas Fuera de Tiempo	
1	Trecks Cía. Ltda.	Materiales de acabados para la construcción.	05-ene-09	√	√		-
2	Valpiso	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	08-feb-09	√	√		-
3	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	Material eléctrico.	17-feb-09	√	√		-
4	Narváez y Novoa	Cables aéreos y canalizados.	10-mar-09	√	√		-
5	Compuequpos S.A.	Equipos informáticos	11-mar-09	√	√		-
7	Plásticos Rival	Tuberías y accesorios, etc.	21-abr-09	√	√		-
8	Teledata Networks.	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	07-may-09	√		√	Se demoro el proveedor entregar oferta técnica.
9	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	Material eléctrico.	16-may-09	√	√		-
10	Mundo Ferretero S.A	Materiales de acabados para la construcción.	08-jun-09	√	√		-
11	Telecosmo S.A	Cables aéreos y canalizados.	20-jul-09	√	√		-
12	Teledata Networks.	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	22-jul-09	√	√		-

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS LOCALES

Ref.:
CL.2.1
 2/2

SOLICITUDES DE COTIZACIONES ENVIADAS A PROVEEDORES

SOLICITUDES DE COTIZACIONES							
PROVEEDORES					CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA.		Observaciones
Muestra	Nombre del Proveedor	Requerimiento Bienes y/o Servicios	Solicitud Enviada por C&C	Solicitud Recibida por el Proveedor	Recibidas a Tiempo	Recibidas Fuera de Tiempo	
13	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	Material eléctrico.	23-ago-09	X		√	Por error al digitar correo electrónico del proveedor. Posteriormente se reenvió la solicitud de cotización.
			27-ago-09	√			
14	Geomedic Cía. Ltda.	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	05-sep-09	√	√		-
15	Trecks Cía. Ltda.	Materiales de acabados para la construcción.	08-nov-09	√	√		-
TOTAL					13	2	

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 15 de enero del 2010

REVIOSADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 16 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-COMPRAS LOCALES	Ref.: HA CL.2.2
Proceso: Recepción de Cotizaciones de Proveedores a Tiempo.		
HALLAZGO No.2		
TÍTULO: ERROR EN LA DIGITACIÓN DE DATOS DEL PROVEEDOR.		
Condición	Durante el año 2009, se enviaron 15 solicitudes de cotizaciones vía e-mail a los proveedores, de los cuales 13 fueron contestadas a tiempo.	
Criterio	Para agilizar el proceso de recepción de cotizaciones de los proveedores, la empresa envía las solicitudes vía correo electrónico.	
Causa	Error en la digitación de datos del proveedor por parte del Responsable del Área de Compras al momento de enviar el e-mail.	
Efecto	Del total de las solicitudes enviadas vía e-mail a los proveedores, 13 fueron recibidas a tiempo, por lo que refleja un 13, 33% de ineficacia en el envío de solicitudes de cotizaciones a sus proveedores para obtener ofertas técnicas.	
<p>Conclusiones:</p> <p>El Responsable del Área de Compras, no verifica si las solicitudes de cotizaciones fueron enviadas correctamente a sus proveedores, generando atrasos en el análisis de las ofertas técnicas.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Jefa de Logística y Servicios Administrativos: Verificará que los e-mail de sus proveedores estén correctos en la base de datos.</p> <p>Responsable del Área de Compras: Realizará llamadas telefónicas a los proveedores para confirmar que las solicitudes de cotización fueron recibidas.</p>		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 15 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 16 de enero del 2010

Peralta & Arévalo
AUDITORES

"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. "

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

COMPRAS LOCALES

Ref.:
CL.3

PROCESO No.3: Selección y Evaluación de Proveedor.

PROCEDIMIENTO No.1: Indagar si los proveedores pasan por parámetros de selección y evaluación previamente a las operaciones de compra.

APLICACIÓN:

Se formuló unas preguntas al Responsable del Área de Compras, con el objetivo de conocer cuántos proveedores pasaron por un proceso de selección y evaluación previa operación de compra final. Lo que nos ayudó a realizar el análisis de los proveedores que pasaron un análisis previo y cuántos de ellos fueron seleccionados directamente.

Persona encuestada: Ing. Noemí Castro.

Cargo: Jefa de Logística y Servicios Administrativos.

Preguntas:

1. ¿Con cuántos proveedores actualmente cuenta la empresa?
2. Según la base datos de proveedores de la empresa. ¿Cuántos han pasado por un análisis previo a la compra mediante cuadros comparativos?

Respuestas:

1. Proveedores en base de datos	CL.3.1	31
2. # Proveedores evaluados y seleccionados previa a la compra		12

HALLAZGO

Ref.:
HA
CL.3.2

INDICADOR: Proveedores Evaluados y Seleccionados.

$$\text{Proveedores Evaluados y Seleccionados} = \frac{\# \text{ Proveedores evaluados y seleccionados previa a la compra}}{\text{Total de proveedores en base de datos}} \times 100$$

$$\text{Proveedores Evaluados y Seleccionados} = \frac{12}{31} \times 100$$

$$\text{Proveedores Evaluados y Seleccionados} = 38,70\%$$

Para realizar una compra se realiza la evaluación y selección de los proveedores, de los cuales el 38,70% pasan por un análisis previo a la autorización de compra; mientras que el 61,30% no se somete a éste análisis por las siguientes razones: debido a que la Empresa C&C tiene estrechas relaciones comerciales con algunos de sus proveedores, por ser proveedores únicos, por brindar mejores plazos de crédito y por tener experiencia en el negocio.

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 16 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 17 de enero del 2010

Peralta & Arévalo
AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS LOCALES

Ref.:
CL.3.1
1/2

LISTA DE PROVEEDORES

Base de Datos de Proveedores					CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA.		Observaciones
					SELECCIÓN Y EVALUACIÓN PREVIO A LA COMPRA		
No.	Proveedor Bienes y/o Servicios	RUC	Teléfono	E-Mail	NO	SI	
1	ALTA TENSION ALTATEN S.A.	1791189159001	2410-330/ 2410-157/ 2413-176	altatensa@interactive.net.ec		√	Tiene experiencia en el negocio
2	ARGUELLO RIOS GALO. GARTEC	1707091102001	2981-950/2981-951	info@gartec.com.ec	√		-
3	BIENES Y SERVICIOS TECNICOS KEYCONTACT CIA. LTDA.	1791771303001	2436952 / 2458910	keyctct@yahoo.com		√	Tiene experiencia en el negocio
4	CENTRONIC CIA. LTDA.	1790970469001	254 8269 - 222 7330 Fax: 321	6500 centroaj@andinanet.net	√		-
5	COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS S.A.	1790885186001	2992 900 Fax 2992 999	cpinos@compuequip.com	√		-
6	DISEÑOS INTEGRALES TELECOMUNICACIONES DITELECOM CIA. LTDA	1791766091001	2981 554 / 2981 702 Fax 2981	aldoaspiazu@di-telecom.com	√		-
7	ELECTROCABLES C.A.	990553742001	2400 918 / 2411 271 / 2411 233	elecabq@interactive.net.ec	√		-
8	ELÉCTRICA HAMT CÍA. TDA.	1791878094001	2340 361 / 2342 186	elec_htm@yahoo.com		√	Da mejores plazos de crédito
9	GALLO DIAZ GONZALO PATRICIO	1707770994001	2416 130 / 099936555	patriciogalodmaz@hotmail.com	√		-
10	GEOMEDIC CIA. LTDA.	1791394852001	2463350 / 2262152 / 2267524	geomed@uio.satnet.net	√		-
11	GREENWELD SERVICE CIA. LTDA.	1791434943001	2615 143	greenwel@uio.telconet.net	√		-
12	HERRERA MONTERO LEONARDO ANDRES ING. (MECHANICAL CONSULTING)	1711715134001	2332 353 2547 644 Fax 2337644	sales@mechconsulting.com		√	Da mejores plazos de crédito
13	IMETEL INGENIERIA ELECTRICA Y MECANICA SUMINISTROS Y SERVICIOS CIA. LTDA.	1791178424001	2340 361 / 2342 186	ventas@imetel.com.ec	√		-
14	INSERVT SERVICIOS INDUSTRIALES CIA. LTDA.	179203302001	2549 891 Fax 2544 122	industrialservices@andinanet.net		√	Son proveedores únicos
15	ISEYCO C.A.	1790410048001	2277 666 / 2277 853	sventas@iseyco.com	√		-
16	JARVAL COMERCIO INTERNACIONAL CIA. LTDA.	1790886115001	2558 - 372/ 2558-373	jarval@uio.satnet.net	√		-
17	LINTELK	1791249690001	2563 317 / 2905 175	link_tk@interactive.net.ec		√	Tiene experiencia en el negocio

Peralta & Arévalo

AUDITORES

"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. "
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS LOCALES

Ref.:

CL.3.1
2/2

LISTA DE PROVEEDORES

Base de Datos de Proveedores					CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA. LTDA.		Observaciones
					SELECCIÓN Y EVALUACIÓN PREVIO A LA COMPRA		
No.	Proveedor Bienes y/o Servicios	RUC	Teléfono	E-Mail	NO	SI	
18	MUNDOFERRETERO S.A.	992248734001	4 2283 546 4 2283 606 Fax 4 2283 592	opita@elferretero.net		√	Da mejores plazos de crédito
19	NARVÁEZ Y NOVOA	1711302313001	2543 311 Fax 2543 317	gerencia@nyn-ec.com		√	Mantiene estrecha relación comercial
20	ORDOÑEZ VILLAMAR MARIO PATRICIO ING.	904198579001	2861 263 Fax 2860 270	mario-or@interactive.net.ec	√		-
21	PETROLEROS Y EQUIPOS PETROEQUIPOS C.A.	1890149045001	2261389	petroeq@petroeq.com	√		-
22	PLÁSTICOS RIVAL	190050033001	2890 144 Fax 2890 499	rival@etapaonline.net.ec		√	Son proveedores únicos
23	PROVEMED CIA. LTDA.	1790328341001	2525419 / 2540067	provemed@andinanet.net	√		-
24	RENGIFO BUSTILLOS ZOILA VICTORIA	500905351001	2257 508 / 2257 548 Fax 2258718	zoilarengiforch@andinanet.net	√		-
25	TELEDATA NETWORKS	1790045803001	2690484 / 2690570	telentw@andinanet.net		√	Mantiene estrecha relación comercial
26	TELECOSMO S.A.	1791739469001	2437-977 Fax 2466-063	teodoro.vera@telecosmo.com.ec	√		-
27	TRECKS CÍA. TDA.	1791714725001	2663 627 / Fax 2663 627	trcks_vta@yahoo.com		√	Son proveedores únicos
28	UNISYSTEMS CIA. LTDA.	1792017742001	2561 541 2540 547 Fax 2527509	guadalupetroya@gmail.com	√		-
29	VOINEA S.A.	992344199001	2269 662 Fax 2269 662	voinea281@hotmail.com	√		-
30	VALPISO	1791774647001	2456951	pisso_vl@uio.satnet.net		√	Da mejores plazos de crédito
31	WONG ESPINOSA CESAR ENRIQUE	1703548063001	2600 865	cwong@andinanet.net	√		
					19	12	

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 16 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 17 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-COMPRAS LOCALES	Ref.: HA CL.3.2
Proceso: Selección y Evaluación de Proveedor.		
HALLAZGO No.3		
TÍTULO: DEFICIENTE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES.		
Condición	La Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd., no siempre realiza una análisis de evaluación y selección de sus proveedores previo a realizar una compra.	
Criterio	Por acuerdo verbal entre socios de la empresa y Departamento de Logística y Servicios Administrativos se acordó que se realizará un análisis comparativo de los proveedores antes de realizar una compra para escoger la mejor oferta siempre que supere los USD 1.500,00.	
Causa	No existen parámetros definidos para realizar una evaluación y selección de proveedores. La empresa posee estrechas relaciones comerciales con algunos de sus proveedores por: brindar mejores plazos de crédito, tener experiencia en el negocio y ser proveedores únicos.	
Efecto	Del total de proveedores que se encuentran en la base de datos de la empresa, únicamente 12 proveedores fueron evaluados, lo que refleja un 61,30% de ineficiencia al momento de seleccionar y evaluar a sus proveedores, provocando que no se optimicen los recursos económicos presupuestados.	
Conclusiones: El Responsable del Área de Compras, realiza una mala aplicación del proceso de selección y evaluación de proveedores, debido a que en algunos casos prefiere mantener proveedores posesionados en el área de la construcción y comercialización, perjudicando la optimización de los recursos económicos proyectados para el año.		
Recomendaciones: Gerente General: Vigilará y controlará que el Responsable del Área de Compras elabore cuadros comparativos de los proveedores para seleccionar la mejor oferta (costo y calidad).		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 16 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 17 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 COMPRAS LOCALES	Ref.: CL.4						
Fecha: 09 de enero del 2010.								
PROCESO No.4: Adquisición de Bienes y/o Servicios sin Problemas.								
PROCEDIMIENTO No.1: Analizar los requerimientos de las adquisiciones de bienes y/o servicios.								
APLICACIÓN: Se pidieron las solicitudes de compra de bienes y/o servicios al Responsable del Área de Compras, y se analizó el total de las compras efectuadas con su debida autorización, identificando cuántas de ellas tuvieron algún tipo de error dentro del proceso de adquisición.	¥	HALLAZGO Ref.: HA CL.4.2						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. Total de Compras de bienes y/o servicios (con y sin autorización)</td> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">CL.4.1</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">34</td> </tr> <tr> <td>2. # Compras generadas sin problemas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">26</td> </tr> </table>	1. Total de Compras de bienes y/o servicios (con y sin autorización)	CL.4.1	34	2. # Compras generadas sin problemas		26		
1. Total de Compras de bienes y/o servicios (con y sin autorización)	CL.4.1	34						
2. # Compras generadas sin problemas		26						
INDICADOR: Calidad de Pedidos Generados. $\text{Calidad de Pedidos Generados} = \frac{\# \text{ Compras generadas sin problemas}}{\text{Total de compras de bienes y/o servicios}} \times 100$ $\text{Calidad de Pedidos Generados} = \frac{26}{34} \times 100$ <p>Calidad de Pedidos Generados = 76,47%</p> <p>Se determinó que el 76,47% de las adquisiciones de bienes y/o servicios que se generaron durante el año 2009 se realizaron sin ningún tipo de problema; mientras que, el 23,53% tuvo inconvenientes en el proceso de adquisición como: error en la factura entregada a la Empresa C&C y en el despacho de mercadería al no cumplir con lo requerido por la empresa.</p>								
Analizado compras autorizadas: ¥								
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 17 de enero del 2010							
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 18 de enero del 2010							

Peralta & Arévalo

AUDITORES

"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. "
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS LOCALES

Ref.:
CL.4.1
 1/2

REQUERIMIENTO DE BIENES Y/O SERVICIOS

No.	Fecha	Requerimiento Bienes y/o Servicios	Proveedor	Error de Factura	Demora en el despacho	No cumple con lo requerido	Sin Problemas	Observaciones
1	01-ene-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa	√				Saldos incorrectos
2	10-ene-09	Servicio de Ingeniería	Ordoñez Villamar Mario Patricio Ing.				√	-
3	22-ene-09	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso				√	-
4	17-feb-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.				√	-
5	20-feb-09	Cables aéreos y canalizados.	Alta Tensión ALTATEN S.A.				√	-
6	11-mar-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.		√			1 día de demora
7	23-mar-09	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso				√	-
8	28-mar-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.				√	-
9	15-abr-09	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival				√	-
10	21-abr-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.				√	-
11	26-abr-09	Equipos de telecomunicaciones	KEYCONTACT CIA. LTDA.			√		Características diferentes a lo solicitado
12	18-may-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa				√	-
13	08-jun-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.		√			1 día de demora
14	11-jun-09	Equipos mecánicos	Herrera Montenegro Leonardo Andrés Ing.				√	-
15	23-jun-09	Materiales de acabados para la construcción.	MundoFerretero S.A.				√	-
16	15-jul-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa			√		Características diferentes a lo solicitado
17	22-jul-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.				√	-
18	26-jul-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.				√	-

Peralta & Arévalo

AUDITORES

"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. "
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS LOCALES

Ref.:
CL.4.1
 2/2

REQUERIMIENTO DE BIENES Y/O SERVICIOS

No.	Fecha	Requerimiento Bienes y/o Servicios	Proveedor	Error de Factura	Demora en el despacho	No cumple con lo requerido	Sin Problemas	Observaciones
19	05-ago-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.				√	-
20	12-ago-09	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival				√	-
21	25-ago-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	√				Saldos incorrectos
22	09-sep-09	Servicios industriales	Inservt Servicios Industriales CIA. LTDA.				√	-
23	12-sep-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.				√	-
24	21-sep-09	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso				√	-
25	26-sep-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.				√	-
26	29-sep-09	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival				√	-
27	09-oct-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.				√	-
28	13-oct-09	Equipos de telecomunicaciones	KEYCONTACT CIA. LTDA.			√		Características diferentes a lo solicitado
29	18-oct-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa				√	-
30	22-oct-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.				√	-
31	15-nov-09	Equipos mecánicos	Herrera Montenegro Leonardo Andrés Ing.				√	-
32	08-nov-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa				√	-
33	03-dic-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.				√	-
34	11-dic-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.		√			1 día de demora

26

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 17 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 18 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-COMPRAS LOCALES	Ref.: HA CL.4.2
Proceso: Adquisición de Bienes y/o Servicios Sin Problemas.		
HALLAZGO No.4		
TÍTULO: PROBLEMAS EN LA DOCUMENTACIÓN Y RECEPCIÓN DE BIENES.		
Condición	Durante el año 2009, se efectuaron 34 compras bienes y/o servicios, de las cuales 26 compras fueron generadas sin problemas.	
Criterio	Por criterio común, las facturas deben expresar los valores reales de la venta incluyendo el cálculo de impuestos y retenciones; así mismo, la mercadería debe ser despachada acorde a lo expresado en la factura y cumpliendo con los requerimientos de cantidades, costo y calidad solicitados por la empresa.	
Causa	Por error de los valores de facturas recibidas por parte de los proveedores y en el despacho de mercadería por no cumplir con lo requerido por la empresa.	
Efecto	Del total de compras de bienes y/o servicios, 26 se realizaron sin problemas, lo que refleja un 23,53% de ineficiencia/ineficacia al momento de realizar una compra, provocando desfases en las proyecciones de la empresa.	
<p>Conclusiones:</p> <p>El Gerente General, realiza un control continuo al proceso de compras; sin embargo, en ocasiones existen problemas en el despacho de mercadería y documentación enviada por sus proveedores, afectando en el rendimiento operacional y administrativo de la empresa.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Responsable del Área de Compras: Verificará físicamente que la mercadería llegue a tiempo y cumpla con lo solicitado en el pedido y que las facturas expresen el valor pactado con la empresa.</p>		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 17 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 18 de enero del 2010

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Peralta & Arévalo AUDITORES </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px;"> “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 COMPRAS LOCALES </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Ref.: CL.5 </div>					
PROCESO No.5: Recepción y Entrega del Bien y/o Servicio.							
PROCEDIMIENTO No.1: Analizar las entregas de pedidos de bienes y/o servicios por parte de los proveedores.							
APLICACIÓN: <p>Se solicitó a la Asistente de Gerencia copias de las guías de remisión de las adquisiciones del año 2009 para el debido análisis; en donde se verificó el cumplimiento de los proveedores con lo acordado por la empresa.</p> <p>Total de Pedidos de Bienes: 17 Total de Pedido de Servicios: 5</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. Total pedidos de bienes y/o servicios</td> <td style="width: 10%; text-align: center; color: red;">CL.5.1</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">22</td> </tr> <tr> <td>2. # Pedidos recibidos a tiempo</td> <td></td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> </table>	1. Total pedidos de bienes y/o servicios	CL.5.1	22	2. # Pedidos recibidos a tiempo		20	<div style="border: 1px solid black; border-top: none; padding: 5px;"> HALLAZGO </div> <div style="border: 1px solid black; border-top: none; padding: 5px; margin-top: 10px;"> Ref.: HA CL.1.2 </div>
1. Total pedidos de bienes y/o servicios	CL.5.1	22					
2. # Pedidos recibidos a tiempo		20					
INDICADOR: Cumplimiento de Proveedores. <p>Cumplimiento de Proveedores = $\frac{\# \text{ Pedidos de adquisiciones recibidos a tiempo}}{\text{Total pedidos de bienes y/o servicios}} \times 100$</p> <p>Cumplimiento de Proveedores = $\frac{20}{22} \times 100$</p> <p>Cumplimiento de Proveedores = 90,91%</p> <p>Se determinó que el 90,91% de los proveedores entregan sus pedidos a tiempo permitiendo a la empresa cumplir con las necesidades y requerimientos de sus clientes; únicamente el 9,09% de los pedidos no son entregados bajo las condiciones y tiempos establecidos por problemas propios del proveedor al despachar la mercadería.</p> <p>Nota: Se adjunta por motivos didácticos-explicativos.</p>							
Analizado guías de remisión: ¥							
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 18 de enero del 2010						
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 19 de enero del 2010						

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS LOCALES

Ref.:
CL.5.1
 1/2

PEDIDOS DE BIENES Y/O SERVICIOS

No.	Fecha	Requerimiento Bienes y/o Servicios	Proveedor	Demora en el Despacho	Recibidos a Tiempo	Observaciones
1	01-ene-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa		√	-
2	05-ene-09	Servicio de Ingeniería	Ordoñez Villamar Mario Patricio Ing.		√	-
3	08-feb-09	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso		√	-
4	17-feb-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.		√	-
5	10-mar-09	Cables aéreos y canalizados.	Alta Tensión ALTATEN S.A.		√	-
6	11-mar-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	√		1 día de demora
7	23-mar-09	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso		√	-
8	18-abr-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.		√	-
9	21-abr-09	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival		√	-
10	07-may-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.		√	-
11	16-may-09	Equipos de telecomunicaciones	KEYCONTACT CIA. LTDA.		√	-
12	18-may-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa		√	-
13	08-jun-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	√		1 día de demora
14	11-jun-09	Equipos mecánicos	Herrera Montenegro Leonardo Andrés Ing.		√	-
15	11-jul-09	Materiales de acabados para la construcción.	MundoFerretero S.A.		√	-
16	20-jul-09	Cables aéreos y canalizados.	Narváez y Novoa		√	-

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS LOCALES

Ref.:
CL.5.1
2/2

PEDIDOS DE BIENES Y/O SERVICIOS

No.	Fecha	Requerimiento Bienes y/o Servicios	Proveedor	Demora en el Despacho	Recibidos a Tiempo	Observaciones
17	22-jul-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.		√	-
18	23-ago-09	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.		√	-
19	05-sep-09	Líneas físicas en redes de acceso para operadores de telecomunicaciones.	Teledata Networks.		√	-
20	15-nov-09	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival		√	-
21	08-nov-09	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.		√	-
22	03-dic-09	Servicios industriales	Inservt Servicios Industriales CIA. LTDA.		√	-
				2	20	

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 18 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 19 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-COMPRAS LOCALES	Ref.: HA CL.5.2
Proceso: Recepción y Entrega del Bien y/o Servicio.		
HALLAZGO No.5		
TÍTULO: DEMORA EN LA RECEPCIÓN Y ENTREGA DE MERCADERÍA.		
Condición	Durante el año 2009, se realizó 22 pedidos de bienes y/o servicios, de los cuales 20 pedidos fueron entregados a tiempo a la Empresa C&C por parte del proveedor.	
Criterio	Se recibirá la mercadería enviada por el proveedor bajo las condiciones de tiempo, cantidad, costo, calidad establecidos en el contrato de compra.	
Causa	Por falta de diligencia del Responsable del Área de Compras, ya que debe estar pendiente de que todos los pedidos sean entregados según lo acordado con su proveedor (tiempo, precio, calidad, etc.).	
Efecto	Del total de pedidos de bienes y/o servicios, 20 pedidos de adquisiciones fueron recibidas a tiempo, lo que refleja un el 9,09% de ineficiencia, debido a que los recursos no llegaron a tiempo provocando el incumplimiento de lo planificado en el uso de lo adquirido, afectando económicamente a la empresa y al cliente si fuese el caso.	
Conclusiones: El Área de Compras, registra un atraso en la recepción y entrega de sus compras debido a problemas del proveedor, afectando directamente a la empresa en el proceso de recepción y entrega de bienes y/o servicios.		
Recomendaciones: Responsable del Área de Compras: Buscará nuevos proveedores nacionales que estén involucrados en el sector de la construcción y comercialización.		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 18 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 19 de enero del 2010

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS-IMPORTACIONES

Ref.:
CIM.1.1

SOLICITUDES DE IMPORTACIONES

Solicitudes Emitidas	Fecha	Proveedor Extranjero		Cantidad	Descripción Mercadería	GERENTE GENERAL		Observaciones
		Nombre	País			Autorizado	No Autorizado	
1	25-ene-09	TELEDATA NETWORKS	Israel	12 bultos	Equipos de Telecomunicaciones	√		-
2	05-abr-09	TELEDATA NETWORKS	Israel	5 bultos	Equipos de Telecomunicaciones	√		-
3	16-jul-09	TELEDATA NETWORKS	Israel	9 bultos	Equipos de Telecomunicaciones		√	Fuera del presupuesto y no cumple con las características del requerimiento.
4	08-nov-09	TELEDATA NETWORKS	Israel	3 bultos	Equipos de Telecomunicaciones	√		-

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 11 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 12 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO COMPRAS-IMPORTACIONES	Ref.: HA CL.1.2
Proceso: Requerimiento de Materiales y/o Equipos para Importar.		
HALLAZGO No.6		
TÍTULO: IMPORTACIONES NO AUTORIZADAS.		
Condición	Durante el año 2009, se emitieron 4 solicitudes de importaciones de compra de materiales y/o equipos, de las cuales 3 fueron autorizadas por parte del Gerente General.	
Criterio	Las solicitudes para realizar importaciones se autorizarán sí: <ul style="list-style-type: none"> • Los requerimientos son sustentados con las necesidades reales de la empresa o del proyecto. • Las solicitudes de importaciones estén elaboradas correctamente (saldos y características del requerimiento). • Si existe disponibilidad de presupuesto para su adquisición. 	
Causa	No cumplió con las características de requerimiento y estuvo fuera lo presupuestado.	
Efecto	Del total de las solicitudes para importación que fueron emitidas, 3 fueron autorizadas y reflejan un 75% de eficacia al momento de cumplir con los requisitos solicitados por la empresa.	
<p>Conclusiones:</p> <p>La Jefa de Logística y Servicios Administrativos, ha realizado todas las solicitudes de compra pertinentes para realizar una importación previa autorización por el Gerente General, y se observa una falta de conocimiento del presupuesto y características de los materiales y/o equipos que se requieren para cada proyecto; de esta manera las solicitudes que se presentan para su aprobación no cumplen con los requisitos.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Jefa de Logística y Servicios Administrativos: Realizará para cada proyecto una distribución de los recursos que serán asignados para la compra; si es el caso de importar materiales y/o equipos se realizará un informe especificando las necesidades y características del requerimiento y ponerlo en consideración del Gerente General para su aprobación.</p>		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 19 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 20 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 COMPRAS-IMPORTACIONES	Ref.: CIM.2						
PROCESO No.2: Requisición al Proveedor.								
PROCEDIMIENTO No.1: Analizar las ofertas técnicas enviadas por el proveedor a la empresa.								
APLICACIÓN: Se solicitó al Gerente General las ofertas enviadas por los proveedores del extranjero para verificar si existió algún problema con los requerimientos o documentación en general; de esta manera se conoció cuantas de las notas de pedido fueron enviadas al proveedor y se atendieron en su totalidad:		HALLAZGO Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">1. Total de pedidos de materiales y/o equipos a importar</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">CIM.2.1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2. Pedidos de importación sin problemas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>		1. Total de pedidos de materiales y/o equipos a importar	CIM.2.1	3	2. Pedidos de importación sin problemas		3	
1. Total de pedidos de materiales y/o equipos a importar	CIM.2.1	3						
2. Pedidos de importación sin problemas		3						
INDICADOR: Importaciones sin Problemas. $\text{Importaciones sin Problemas} = \frac{\# \text{ Pedidos de importación sin problemas}}{\text{Total de pedidos de materiales y/o equipos a importar}} \times 100$ $\text{Importaciones sin Problemas} = \frac{3}{3} \times 100$ $\text{Importaciones sin Problemas} = 100\%$ <p>El 100% de los pedidos importados de equipos de telecomunicaciones, que se han efectuado durante el año 2009 no han tenido ningún inconveniente en la negociación proveedor-cliente, debido a que su documentación enviada ha sido recibida correctamente; permitiendo al proveedor entregar lo solicitado a la Empresa C&C según sus necesidades y requerimientos.</p> <p>Nota: Se adjunta por motivos didácticos-explicativos.</p>								
Tomado de los registros del cliente: §								
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 20 de enero del 2010						
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 21 de enero del 2010						

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS-IMPORTACIONES

Ref.:
CIM.2.1
 1/2

OFERTAS TÉCNICAS RECIBIDAS POR EL PROVEEDOR DEL EXTRANJERO

OFERTA TÉCNICA											
Solicitud Emitida	Fecha	Proveedor Extranjero		Mercadería	Descripción	Adicional	Cantidad	Unitario (miles de dólares)	PROBLEMAS EN LA IMPORTACIÓN		Observaciones
		Nombre	País						SI	NO	
1	25-ene-09	TELEDATA NETWORKS	Israel	Equipos de Telecomunicaciones	Modem ADSL/ADSL 2: MARCA ZOOM; MODELO 5560 A X3; INTERFAZ 10/100 BASE T; EMPAQUE CAFÉ.	Incluye: Cable fhaternet, adaptador de energía. No incluye: Filtro Externo, Splitter Interno, Cable Telefónico, CD manual.	12 bultos	USD 241.080,00		√	No tuvo ningún inconveniente con los requerimientos o documentación en general.

OFERTA TÉCNICA											
Solicitud Emitida	Fecha	Proveedor Extranjero		Mercadería	Descripción	Adicional	Cantidad	Unitario (miles de dólares)	PROBLEMAS EN LA IMPORTACIÓN		Observaciones
		Nombre	País						SI	NO	
2	05-abr-09	TELEDATA NETWORKS	Israel	Equipos de Telecomunicaciones	System Installation Material Splitters Spares Management License	Ninguno	5 bultos	USD 270.056,53		√	No tuvo ningún inconveniente con los requerimientos o documentación en general.

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
COMPRAS-IMPORTACIONES

Ref.:
CIM.2.1
 2/2

OFERTAS TÉCNICAS RECIBIDAS POR EL PROVEEDOR DEL EXTRANJERO

Solicitud Emitida	Fecha	Proveedor Extranjero		Mercadería	Descripción	Adicional	Cantidad	Unitario (miles de dólares)	PROBLEMAS EN LA IMPORTACIÓN		Observaciones
		Nombre	País						SI	NO	
3	08-nov-09	TELEDATA NETWORKS	Israel	Equipos de Telecomunicaciones	Card cage for BROAD ACCESS 1000. Blank panel for standart slot. PSDC for BROAD ACCESS 1000. Service card, 48 lines, ADSL 2/2. 1 GB singlemode SFT. Fan tray for Broad Access. LC-LC single mode duplex fiber pair. Rack Splitter. Tarjetas de Splitters 24 p.	Network interface card, IP unplink, 4 x gigabit ethernet optical, no transeivers, with VOLP media gataway, 512 concurrent calls, with front panel.	3 bultos	USD 92.650,00		√	No tuvo ningún inconveniente con los requerimientos o documentación en general.

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 20 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 21 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 COMPRAS-IMPORTACIONES	Ref.: CIM.3						
PROCESO No.3: Solicitud a la Aduana de Materiales y/o Equipos Importados.								
PROCEDIMIENTO No.1: Analizar las solicitudes enviadas a la aduana de los materiales y/o equipos que se importaron.								
APLICACIÓN: Se solicitó al Responsable del Área de Compras la documentación existente entre la empresa y la aduana en el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009; y, se verificó si las solicitudes que se enviaron fueron contestadas y aprobadas.	§	HALLAZGO Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. Total de solicitudes enviadas a la aduana</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">CIM.3.1</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2. Solicitudes contestadas y aprobadas por la aduana</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>		1. Total de solicitudes enviadas a la aduana	CIM.3.1	3	2. Solicitudes contestadas y aprobadas por la aduana		3	
1. Total de solicitudes enviadas a la aduana	CIM.3.1	3						
2. Solicitudes contestadas y aprobadas por la aduana		3						
INDICADOR: Solicitudes Aprobadas por la Aduana. $\text{Solicitudes Aprobadas por la Aduana} = \frac{\# \text{ Solicitudes contestadas y aprobadas por la aduana}}{\text{Total de solicitudes enviadas a la aduana}} \times 100$ $\text{Solicitudes Aprobadas por la Aduana} = \frac{3}{3} \times 100$ $\text{Solicitudes Aprobadas por la Aduana} = 100\%$ <p>El 100% de las solicitudes enviadas a la Aduana para verificar la llegada de la mercadería han sido contestadas favorablemente para realizar su pertinente legalización y nacionalización de la mercadería.</p>								
Tomado de los registros del cliente: §								
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 21 de enero del 2010							
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 22 de enero del 2010							

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 COMPRAS-IMPORTACIONES	Ref.: CIM.3.1
SOLICITUDES ENVIADAS A LA ADUANA		

		PROVEEDOR EXTRANJERO		CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN.	ADUANA			
AÑO 2009	DESCRIPCIÓN DE MERCANCÍA ENVIADA POR EL PROVEEDOR	Nombre	País	SOLICITUDES Y DOCUMENTOS ENVIADA A LA ADUANA	Solicitudes Contestadas	Solicitudes Rechazadas	Solicitudes Aprobadas	Observaciones
				FECHA				
Solicitud 1	Equipos de Telecomunicaciones	TELEDATA NETWORKS	Israel	10 de febrero del 2009	√	-	√	Sin problemas.
Solicitud 2	Equipos de Telecomunicaciones	TELEDATA NETWORKS	Israel	21 de mayo del 2009	√	-	√	Sin problemas.
Solicitud 3	Equipos de Telecomunicaciones	TELEDATA NETWORKS	Israel	03 de diciembre del 2009	√	-	√	Sin problemas.

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 21 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 22 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 COMPRAS-IMPORTACIONES	Ref.: CIM.4					
PROCESO No.4: Recepción y Entrega de Materiales y/o Equipos Desaduanizados.							
PROCEDIMIENTO No.1: Analizar las actas entrega y recepción por parte de la aduana de los materiales y/o equipos que se importaron.							
APLICACIÓN: Se solicitó al Responsable del Área de Compras las actas de entrega y recepción, y se verificó si las actas fueron recibidas a tiempo por parte de la empresa cumpliendo con lo planificado para el despacho del material y/o equipo importado.	HALLAZGO						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. Total de Importaciones</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">CIM.4.1</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2. Actas de Recepción y Entrega recibidas a tiempo</td> <td></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </table>	1. Total de Importaciones	CIM.4.1	3	2. Actas de Recepción y Entrega recibidas a tiempo		2	Ref.: HA CIM.4.2
1. Total de Importaciones	CIM.4.1	3					
2. Actas de Recepción y Entrega recibidas a tiempo		2					
INDICADOR: Actas Recibidas a Tiempo. $\text{Actas Recibidas a Tiempo} = \frac{\# \text{ Actas de Recepción y Entrega recibidas a tiempo}}{\text{Total de Importaciones}} \times 100$ $\text{Actas Recibidas a Tiempo} = \frac{2}{3} \times 100$ $\text{Actas Recibidas a Tiempo} = 66,67\%$ <p>Del total de importaciones que se realizaron durante el año 2009, el 66,67% de las actas de recepción y entrega otorgadas por la aduana a la empresa se realizaron a tiempo; mientras que, el 33,33% de éstas tuvieron inconvenientes por no envían toda la documentación solicitada por la Aduana para la nacionalización de la mercadería importada.</p>							
Verificado actas recibidas a tiempo: ✓							
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 22 de enero del 2010						
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 23 de enero del 2010						

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 COMPRAS-IMPORTACIONES	Ref.: CIM.4.1
ACTAS DE RECEPCIÓN Y ENTREGA		

AÑO 2009	CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN.	ADUANA	
	SOLICITUD DE MERCADERÍA A SER NACIONALIZADA	Solicitudes Aprobadas	Cumplieron todos los documentos solicitados
	FECHA		
Solicitud 1	10 de febrero del 2009	√	√
Solicitud 2	21 de mayo del 2009	√	X
Solicitud 3	03 de diciembre del 2009	√	√

ACTAS DE RECEPCIÓN Y ENTREGA					
	CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN.		ADUANA		OBSERVACIONES
	A TIEMPO	FUERA DE TIEMPO	A TIEMPO	FUERA DE TIEMPO	
Importación 1	√		√		Ninguna
Importación 2		√		√	No se entrego a la Aduana toda la documentación solicitada para la nacionalización de la mercadería.
Importación 3	√		√		Ninguna

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 22 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 23 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO COMPRAS-IMPORTACIONES	Ref.: HA CL.4.2
Proceso: Recepción y Entrega de Materiales y/o Equipos Desaduanizados.		
HALLAZGO No.7		
TÍTULO: MERCADERÍA Y DOCUMENTOS RECIBIDOS FUERA DE TIEMPO.		
Condición	Durante el año 2009, se realizaron 3 importaciones, de las cuales 1 tuvo problemas en la entrega de la documentación solicitada por la Aduana, para que la mercadería sea entregada a tiempo.	
Criterio	Según la Ley de Aduana, art.49, que trata de los documentos de acompañamiento; establece que: “La falta de algunos documentos de acompañamiento cuya presentación posterior se permitiere previa presentación de garantía no impedirá... despacho de las mercancía siempre que se cancelen los derechos y tributos y se garantice la presentación de dichos documentos dentro del plazo máximo de treinta días... las mercancías sujetas a autorización previa o a restricciones establecidas en la ley... no se autorizará su despacho hasta que se cumpla con los requerimientos correspondientes”.	
Causa	Por falta de diligencia de la Jefa de Logística y Servicios Administrativos, encargada de realizar la importación, ya que debió actualizar los documentos de la empresa para luego tramitarlos en la Aduana.	
Efecto	Del total de las importaciones realizadas, 1 no fue recibida a tiempo, reflejando un 33,33% de ineficacia al momento de realizar las operaciones estimadas en el uso de la mercadería importada, afectando en la planificación (tiempos y costos).	
Conclusiones: <p>La Jefa de Logística y Servicios Administrativos, no realiza un control adecuado de la documentación que se entrega a la Aduana, enviando documentos no actualizados; lo que demora en el despacho de la mercadería y afectando en el rendimiento operativo planificado.</p>		
Recomendaciones: <p>Jefa de Logística y Servicios Administrativos: Mantendrá actualizada la documentación de la empresa para que cuando se requiera presentar una solicitud de importación hacia la entidad Aduanera, se cumpla con todos los requisitos actualizados.</p>		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 22 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 23 de enero del 2010

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Peralta & Arévalo AUDITORES </div>	<p>“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009</p> <p>COMPRAS-IMPORTACIONES</p>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Ref.: CIM.5 </div>					
PROCESO No.5: Liquidación de la Importación.							
PROCEDIMIENTO No.1: Analizar las liquidaciones de importaciones emitidas por la aduana.							
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó al Gerente General las liquidaciones de importaciones para analizarlas conjuntamente con las actas de entrega y recepción, y se verificó si en el proceso de liquidación existió algún tipo de problema al momento de cancelar los valores con la entidad aduanera.</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p style="text-align: center; color: red;">Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.</p> </div>						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">1. Total de liquidación de importaciones</td> <td style="width: 10%; text-align: center; color: red;">CIM.5.1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>2. Liquidación de importaciones sin problemas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	1. Total de liquidación de importaciones	CIM.5.1	3	2. Liquidación de importaciones sin problemas		3	
1. Total de liquidación de importaciones	CIM.5.1	3					
2. Liquidación de importaciones sin problemas		3					
<p>INDICADOR: Liquidación de Importación sin Problemas.</p> <p>Liquidación de Importación sin Problemas= $\frac{\text{Liquidación de importaciones sin problemas}}{\text{Total de liquidación de importaciones}} \times 100$</p> <p>Liquidación de Importación sin Problemas = $\frac{3}{3} \times 100$</p> <p>Liquidación de Importación sin Problemas = 100%</p> <p>Las liquidaciones de importaciones que se realizaron en el año 2009 fueron 100% eficientes, por lo que la empresa no tuvo inconvenientes con la Aduana al cumplir con la documentación solicitada y realizar los pagos a la entidad.</p>							
Verificado liquidación de importación sin problemas: ✓							
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 23 de enero del 2010						
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 24 de enero del 2010						

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 COMPRAS-IMPORTACIONES	Ref.: CIM.5.1
LIQUIDACIÓN DE IMPORTACIONES		

	CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN.	ADUANA					OBSERVACIONES	
	SOLICITUD DE MERCADERÍA A SER NACIONALIZADA	SOLICITUDES RECIBIDAS	MERCADERÍA DESADUANIZADA	LIQUIDACIÓN DE IMPORTACIÓN				
	FECHA	Aprobadas	FECHA	No. de documento de Importación	Cumplió con todos los requisitos y pagos	Con Problemas de documentación y pagos		Sin Problemas de documentación y pagos
Importación 1	10 de febrero del 2009	√	20 de febrero del 2009	13733868	√	-	√	Ninguno
Importación 2	21 de mayo del 2009	√	01 de junio del 2009	13805323	√	-	√	Ninguno
Importación 3	3 de diciembre del 2009	√	15 de diciembre del 2009	13827339	√	-	√	Ninguno

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 13 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 14 de enero del 2010

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

ÁREA DE VENTAS

Ref.:

VT.1

PROCESO No.1: Investigación de Mercado.

PROCEDIMIENTO No.1: Indagar sobre los concursos del sector público y privado, en las que la empresa ha podido participar con una investigación previa.

APLICACIÓN:

Se formuló preguntas al Responsable del Área de Ventas, con el objetivo de conocer cuántas invitaciones para participar en concursos del sector público y privado fueron recibidas por la empresa, y en cuántas de ellas la empresa ingresó a participar.

Persona encuestada: Ing. Noemí Castro.

Cargo: Responsable del Área de Ventas.

Preguntas:

1. ¿Cuántas invitaciones para participar en concursos del sector público y privado fueron recibidas por la empresa, en el período 01 de enero a diciembre del 2009?
2. ¿A cuántas de ellas la empresa ingresó a participar?

Respuestas:

1. Total de concursos del sector público/privado que fueron ofertadas.	VT.1.1	15
2. # Concursos del sector público/privado en las que participó.		11

HALLAZGO

Ref.:
HA
VT.1.2

INDICADOR: Participación en Concursos del Sector Público/Privado.

$$\text{Participación en Concursos del Sector Público/Privado} = \frac{\text{\# Concursos del sector público/privado en las que participó}}{\text{Total de concursos del sector público/privado fueron ofertadas}} \times 100$$

$$\text{Participación en Concursos del Sector Público/Privado} = \frac{11}{15} \times 100$$

$$\text{Participación en Concursos del Sector Público/Privado} = 73,33\%$$

El Gerente General junto al Responsable del Área de Ventas analizaron el mercado y cada una de las ofertas recibidas para concursar en el sector público/privado; los resultados fueron los siguientes: en 11 ocasiones la empresa cumplió con el perfil solicitado, representando el 73,33% del total de ofertas recibidas; y, únicamente en 4 ocasiones se excusó con los solicitantes del no poder participar en sus concursos debido a que no se encontraba dentro del perfil que requerían y por no contar con recurso humano, económicos, tecnológico, etc., al momento de la solicitud.

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 24 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 25 de enero del 2010

Peralta & Arévalo
AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
ÁREA DE VENTAS

Ref.:
VT.1.1
1/2

OFERTAS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

CONCURSO DE OFERTAS - LICITACIONES - SECTOR PÚBLICO					ANÁLISIS-CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN.			OBSERVACIONES
No.	Fecha	Entidad	Descripción	Monto USD	Oferta Recibida para Concursar	Disponia de los Requerimientos	Ingresó a Participar	
1	15-ene-09	ANDINATEL S.A.	*Construcción de Planta Externa en Riobamba Nodo Occidental*	529.731,04	√	√	√	
2	21-ene-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	*Construcción de Planta Externa en Lotización UNECH, Riobamba Nodo Norte D-106F y Riobamba Nodo Norte D-103G, Provincia de Chimborazo*	64.425,88	√	√	√	
3	06-feb-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	*Adquisición e Implementación de Hardware y Software para la Plataforma del Sistema de Información Geográfico (GIS)*	120.000,00	√	-	X	No cumplió con el perfil solicitado
4	10-mar-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	*Diseño y Valoración de la Red Telefónica para la Construcción de la Planta Externa en Puerto López, Puerto Rico, Rocafuerte, San Vicente, Santa Ana, Provincia de Manabí*	11.641,20	√	√	√	
5	25-mar-09	ANDINATEL S.A.	*Construcción de Canalización Telefónica en la Calle Reina Victoria*	20.823,36	√	√	√	
6	12-abr-09	ANDINATEL S.A.	*Canalización de la red de baja Tensión y Acometidas Subterráneas en la calle 12 de febrero...*	20.340,90	√	√	√	
7	14-may-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	*Adquisición de Infraestructura para el Aseguramiento de las Plataformas Aplicativas de Internet y Datos para el Usuario Final*	850.550,90	√	-	X	No cumplió con el perfil solicitado
8	11-jun-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	*Adquisición de Mangas y Splitters de Fibra óptica*	25.670,50	√	-	X	No disponia de los recursos materiales.
9	05-jul-09	ANDINATEL S.A.	*Construcción Planta Externa Ruta 09, Puyo*	441.976,01	√	√	√	
10	16-ago-09	Ministerio de RNNR	*Terminación de obras de construcción y adquisición de mobiliario para el Centro Nacional de Control Hidrocarburiífero del MRNNR*	670.540,67	√	-	X	No cumplió con el perfil solicitado
11	20-sep-09	Superintendencia de Telecomunicaciones	*Adquisición, Instalación y Puesta en Marcha de un Sistema Automático para el control del espectro Radioeléctrico para la Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador*	3.000.000,00	√	√	√	
12	10-nov-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	*Construcción de Planta Externa en Puerto Napo, Provincia de Napo REGEN-CPE-CNT-118-2009*	230.670,80	√	√	√	

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
ÁREA DE VENTAS

Ref.:
VT.1.1
 2/2

OFERTAS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

CONCURSO DE OFERTAS - SECTOR PRIVADO					ANALISIS-CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN.			OBSERVACIONES
No.	Fecha	Entidad	Descripción	Monto USD	Oferta Recibida para Concursar	Cumplió con los Requerimientos	Ingresó a Participar	
13	15-feb-09	EASYNET S.A.	"Adquisición e Implementación de Equipos y Accesorios para DSLAM Multi Servicios"	927.776,64	√	√	√	Ninguna.
14	27-may-09	EASYNET S.A.	"Reparación de Tarjetas ADSL/SPLITTER"	30.000,00	√	√	√	Ninguna.
15	20-ago-09	EASYNET S.A.	"Adquisición e Implementación de Equipos y Accesorios para DSLAM Multi Servicios "	450.000,50	√	√	√	Ninguna.

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 24 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 25 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-ÁREA DE VENTAS	Ref.: HA VT.1.2
Proceso: Investigación de Mercado.		
HALLAZGO No.8		
TÍTULO: DEFICIENTE PARTICIPACIÓN EN CONCURSOS.		
Condición	Durante el año 2009, La Empresa C&C recibió 15 invitaciones para participar en concursos del sector público/privado, de las cuales ingresó a participar en 11 ocasiones.	
Criterio	La Empresa C&C debe participar en todos los concursos para los cuales cumpla con los requisitos solicitados.	
Causa	No cumplió con el perfil solicitado en las bases de los concursos, por las siguientes razones: falta de recursos humanos, económicos y tecnológicos.	
Efecto	Del total de ofertas recibidas del mercado para participar en concursos del sector público/privado, 11 ocasiones ingresó a participar previo un análisis de la Empresa C&C, lo que refleja un 26,67% de ineficiencia al momento de ingresar a concursar en los distintos concursos del mercado de la construcción y comercialización.	
<p>Conclusiones:</p> <p>El Responsable del Área de Ventas, realiza un análisis previo a las ofertas recibidas por el mercado de la construcción y comercialización y no ingresa a participar en todas, debido a que la empresa en muchas ocasiones no cumple con el perfil solicitado ó en ese momento no disponía de recursos humanos, económicos o tecnológicos; afectando en el rendimiento operativo planificado.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General: Solicitará al Responsable del Área de Ventas un informe donde especifique las razones por las cuales la empresa no puede ingresar a participar en todos los concursos del sector público y privado a los que es invitada, para tomar correctivos sobre las falencias.</p>		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 24 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 25 de enero del 2010

<p>Peralta & Arévalo AUDITORES</p>	<p>“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009</p> <p>ÁREA DE VENTAS</p>	<p>Ref.: VT.2</p>						
<p>PROCESO No.2: Captación de Posibles Clientes.</p>								
<p>PROCEDIMIENTO No.1: Comparar clientes del año 2008 con relación a los clientes en el año 2009.</p>								
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó a la Asistente de Gerencia un listado de los clientes del año 2008 y 2009; posteriormente se realizó una comparación entre el número de clientes del año 2008 y el año 2009, para conocer cuál fue su variación. } PPC</p> <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. Total de clientes registrados</td> <td style="width: 10%; text-align: center; color: red;">VT.2.1</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">14</td> </tr> <tr> <td>2. Nuevos clientes registrados en el 2009</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>		1. Total de clientes registrados	VT.2.1	14	2. Nuevos clientes registrados en el 2009		3	<p>HALLAZGO</p> <p style="font-size: 2em; color: red; margin-top: 20px;">N/A</p>
1. Total de clientes registrados	VT.2.1	14						
2. Nuevos clientes registrados en el 2009		3						
<p>INDICADOR: Nuevos Clientes.</p> <p>Nuevos Clientes = $\frac{\text{Nuevos clientes registrados en el 2009}}{\text{Total de clientes registrados}} \times 100$</p> <p>Nuevos Clientes = $\frac{3}{14} \times 100$</p> <p>Nuevos Clientes = 21,43%</p> <p>Durante el período 2008 al 2009 existió un incremento de clientes en un 21,43%; debido a que la empresa se ha posesionado en el campo de la construcción y comercialización, lo que se considera positivo.</p>								
<p>Papel proporcionado por el cliente: PPC</p>								
<p>ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.</p>	<p>FECHA: 25 de enero del 2010</p>							
<p>REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.</p>	<p>FECHA: 26 de enero del 2010</p>							

Peralta & Arévalo

AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
ÁREA DE VENTAS

 Ref.:
VT.2.1
LISTA DE CLIENTES 2008-2009

No.	CLIENTES	DESCRIPCIÓN	Cliente Antiguo	Cliente Nuevo
1	Andinatel S.A	Empresa telefónica de la Zona Andina del Ecuador.	√	-
2	Alegro PCS	Se dedica a brindar servicios de telecomunicaciones móviles en el país.	√	-
3	Banco del Pichincha	Ofrece servicios bancarios.	√	-
4	Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL)	Organismo responsable de regular, otorgar y autorizar los medios, sistemas y servicios de radiodifusión y televisión, en todo el territorio nacional.	√	-
5	Conatel	Se dedica administrar de manera técnico el espectro radioeléctrico. (Sistema Nacional de Telecomunicaciones)	√	-
6	Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) S.A.	La Corporación Nacional de Telecomunicaciones es la empresa estatal de telefonía fija del Ecuador.	√	-
7	Easynet S.A	Proveedor de servicios de internet.	√	-
8	Grupo Bravco Cía. Ltda.	Se dedica a dar servicio en lo relacionado a instalaciones eléctricas.		√
9	Inmodiur S.A	Se dedica a realizar inversiones inmobiliarias.	√	-
10	Jaime Lituma Construcciones y Comercio Cía. Ltda.	Se dedica a la construcción y comercialización.	√	-
11	Jiac Construcciones y Comercio Cía. Ltda.	Se dedica a la construcción y comercialización.	√	-
12	Ministerio de Salud Pública	Se dedica a garantizar el derecho a la salud del pueblo ecuatoriano.	√	-
13	Pacifictel S.A.	Se dedica a brindar servicios de telefonía en el sector de la costa.		√
14	RIPCONCIV Constructores Civiles Cía. Ltda.	Empresa que se dedica a realizar obras civiles.	√	-
15	Senatel	Se dedica a ejecutar la política de telecomunicaciones en el país. (Sistema Nacional de Telecomunicaciones)	√	-
16	Swissotel Quito	Ofrece servicios hoteleros.	√	-
17	S.R.C ECUADOR S.A.	Comercializadora; sistema constructivo.		√
			14	3

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 25 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 26 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 ÁREA DE VENTAS	Ref.: VT.3						
PROCESO No.3: Bases para Participar en Concursos del Sector Público y Privado.								
PROCEDIMIENTO No.1: Analizar las bases para participar en los concursos del sector público/privado y verificar si tuvieron inconvenientes al obtenerlas/recibir las.								
APLICACIÓN: Se solicitó al Jefe de Proyectos información de las bases de concursos del año 2009, y se verificó si existieron problemas en la compra o recepción de bases para participar en los concursos del sector público y privado.		HALLAZGO Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. Total de concursos del sector público/privado que fueron ofertadas.</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">VT.3.1</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>2. # Bases de concurso adquiridas y recibidas sin problemas.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> </table>		1. Total de concursos del sector público/privado que fueron ofertadas.	VT.3.1	15	2. # Bases de concurso adquiridas y recibidas sin problemas.		15	
1. Total de concursos del sector público/privado que fueron ofertadas.	VT.3.1	15						
2. # Bases de concurso adquiridas y recibidas sin problemas.		15						
INDICADOR: Bases de Concurso Obtenidas sin Problema. $\text{Bases de Concurso Obtenidas sin Problema} = \frac{\# \text{ Bases concurso de adquiridas y recibidas sin problemas}}{\text{Total de concursos del sector público/privado que fueron ofertadas}} \times 100$ $\text{Bases de Concurso Obtenidas sin Problema} = \frac{15}{15} \times 100$ $\text{Bases de Concurso Obtenidas sin Problema} = 100 \%$ <p>En el año 2009, el 100% de bases de concursos del sector público/privado para que la empresa pueda participar no presentaron problemas al momento de adquirirlas o recibir las.</p>								
Analizado bases de concurso adquiridas: ¥								
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 26 de enero del 2010						
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 27 de enero del 2010						

Peralta & Arévalo

AUDITORES

"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. "
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
 ÁREA DE VENTAS

Ref.:
VT.3.1
 1/2

BASES DE CONCURSO DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

CONCURSOS OFERTADOS					C&C	
CONCURSO DE OFERTAS - LICITACIONES - SECTOR PÚBLICO					BASES DE CONCURSO ADQUIRIDAS/ RECIBIDAS	
No.	Fecha	Entidad	Descripción	Monto USD	Con Problemas	Sin Problemas
1	15-ene-09	ANDINATEL S.A.	"Construcción de Planta Externa en Riobamba Nodo Occidental"	529.731,04	-	√
2	21-ene-09	CNT S.A	"Construcción de Planta Externa en Lotización UNECH, Riobamba Nodo Norte D-106F y Riobamba Nodo Norte D-103G, Provincia de Chimborazo"	64.425,88		√
3	06-feb-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Adquisición e Implementación de Hardware y Software para la Plataforma del Sistema de Información Geográfico (GIS)"	120.000,00	-	√
4	10-mar-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Diseño y Valoración de la Red Telefónica para la Construcción de la Planta Externa en Puerto López, Puerto Rico, Rocafuerte, San Vicente, Santa Ana, Provincia de Manabí"	11.641,20	-	√
5	25-mar-09	ANDINATEL S.A.	"Construcción de Canalización Telefónica en la Calle Reina Victoria"	20.823,36	-	√
6	12-abr-09	ANDINATEL S.A.	"Canalización de la red de baja Tensión y Acometidas Subterráneas en la calle 12 de febrero..."	20.340,90	-	√
7	14-may-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Adquisición de Infraestructura para el Aseguramiento de las Plataformas Aplicativas de Internet y Datos para el Usuario Final"	850.550,90	-	√
8	11-jun-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Adquisición de Mangas y Splitters de Fibra óptica"	25.670,50	-	√
9	05-jul-09	ANDINATEL S.A.	"Construcción Planta Externa Ruta 09, Puyo"	441.976,01	-	√
10	16-ago-09	Ministerio de RNNR	"Terminación de obras de construcción y adquisición de mobiliario para el Centro Nacional de Control Hidrocarburífero del MRNNR"	670.540,67	-	√
11	20-sep-09	Superintendencia de Telecomunicaciones	"Adquisición, Instalación y Puesta en Marcha de un Sistema Automático para el control del espectro Radioeléctrico para la Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador"	3.000.000,00	-	√
12	10-nov-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Construcción de Planta Externa en Puerto Napo, Provincia de Napo REGEN-CPE-CNT-118-2009"	230.670,80	-	√

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 ÁREA DE VENTAS	Ref.: VT.3.1 2/2
BASES DE CONCURSO DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO		

CONCURSOS OFERTADOS					C&C	
					BASES DE CONCURSO ADQUIRIDAS/ RECIBIDAS	
CONCURSO DE OFERTAS - SECTOR PRIVADO						
No.	Fecha	Entidad	Descripción	Monto USD		
13	15-feb-09	EASYNET S.A.	"Adquisición e Implementación de Equipos y Accesorios para DSLAM Multi Servicios "	927.776,64	-	√
14	27-may-09	EASYNET S.A.	"Reparación de Tarjetas ADSL/SPLITTER"	30.000,00	-	√
15	20-ago-09	EASYNET S.A.	"Adquisición e Implementación de Equipos y Accesorios para DSLAM Multi Servicios "	450.000,50	-	√
						15

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.	FECHA: 26 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.	FECHA: 27 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 ÁREA DE VENTAS	Ref.: VT.4					
PROCESO No.4: Elaboración de Documentación Solicitada para el Proyecto.							
PROCEDIMIENTO No.1: Analizar si la documentación enviada cumplió con los requisitos solicitados.							
APLICACIÓN: Se solicitó al Responsable del Área de Ventas un listado en los concursos que participó la empresa, y se verificó si las carpetas entregadas en los concursos del sector público/privado, cumplieron en su totalidad con los requisitos solicitados.		HALLAZGO					
} ¥		Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Total de carpetas entregadas.</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">VT.4.1</td> <td style="width: 40%; text-align: center;">11</td> </tr> <tr> <td>2. # Carpetas entregadas con todos los requisitos solicitados.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">11</td> </tr> </table>			1. Total de carpetas entregadas.	VT.4.1	11	2. # Carpetas entregadas con todos los requisitos solicitados.	
1. Total de carpetas entregadas.	VT.4.1	11					
2. # Carpetas entregadas con todos los requisitos solicitados.		11					
INDICADOR: Cumplimiento de Requisitos. Cumplimiento de Requisitos= $\frac{\# \text{ Carpetas entregadas con todos los requisitos solicitados}}{\text{Total de carpetas entregadas}} \times 100$ Cumplimiento de Requisitos= $\frac{11}{11} \times 100$ Cumplimiento de Requisitos= 100% En el año 2009, el 100% de las carpetas entregadas cumplieron con todos los requisitos solicitados para participar en los diferentes concursos de ofertas del sector público/privado.							
Analizado cumplimiento de requisitos: ¥							
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 26de enero del 2010					
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 27 de enero del 2010					

Peralta & Arévalo
AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
ÁREA DE VENTAS

Ref.:
VT.4.1

DOCUMENTACIÓN ENTREGADA

CONCURSO DE OFERTAS - LICITACIONES - SECTOR PÚBLICO					CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN.		OBSERVACIONES
No.	Fecha	Entidad	Descripción	Monto USD	Ingresó a Participar	Documentación Enviada Todos los Requisitos Solicitados	
1	15-ene-09	ANDINATEL S.A.	"Construcción de Planta Externa en Riobamba Nodo Occidental"	529.731,04	√	√	Cumplió con todos los requisitos solicitados
2	21-ene-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Construcción de Planta Externa en Lotización UNECH, Riobamba Nodo Norte D-106F y Riobamba Nodo Norte D-103G, Provincia de Chimborazo"	64.425,88	√	√	Cumplió con todos los requisitos solicitados
3	10-mar-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Diseño y Valoración de la Red Telefónica para la Construcción de la Planta Externa en Puerto López, Puerto Rico, Rocafuerte, San Vicente, Santa Ana, Provincia de Manabí"	11.641,20	√	√	Cumplió con todos los requisitos solicitados
4	25-mar-09	ANDINATEL S.A.	"Construcción de Canalización Telefónica en la Calle Reina Victoria"	20.823,36	√	√	Cumplió con todos los requisitos solicitados
5	12-abr-09	ANDINATEL S.A.	"Canalización de la red de baja Tensión y Acometidas Subterráneas en la calle 12 de febrero..."	20.340,90	√	√	Cumplió con todos los requisitos solicitados
6	05-jul-09	ANDINATEL S.A.	"Construcción Planta Externa Ruta 09, Puyo"	441.976,01	√	√	Cumplió con todos los requisitos solicitados
7	20-sep-09	Superintendencia de Telecomunicaciones	"Adquisición, Instalación y Puesta en Marcha de un Sistema Automático para el control del espectro Radioeléctrico para la Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador"	3.000.000,00	√	√	Cumplió con todos los requisitos solicitados
8	10-nov-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Construcción de Planta Externa en Puerto Napo, Provincia de Napo REGEN-CPE-CNT-118-2009"	230.670,80	√	√	Cumplió con todos los requisitos solicitados
CONCURSO DE OFERTAS - SECTOR PRIVADO							
9	15-feb-09	EASYNET S.A.	"Adquisición e Implementación de Equipos y Accesorios para DSLAM Multi Servicios "	927.776,64	√	√	Cumplió con todos los requisitos solicitados
10	27-may-09	EASYNET S.A.	"Reparación de Tarjetas ADSL/SPLITTER"	30.000,00	√	√	Cumplió con todos los requisitos solicitados
11	20-ago-09	EASYNET S.A.	"Adquisición e Implementación de Equipos y Accesorios para DSLAM Multi Servicios "	450.000,50	√	√	Cumplió con todos los requisitos solicitados
					11	11	

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 26 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 27 de enero del 2010

Peralta & Arévalo
AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

ÁREA DE VENTAS

Ref.:
VT.5

PROCESO No.5: Participación en Concursos del Sector Público/Privado.

PROCEDIMIENTO No.1: Indagar sobre los concursos que ganó la empresa con respecto a los que fue invitado a participar.

APLICACIÓN:

Se formuló preguntas al Responsable del Área de Ventas, con el objetivo de conocer cuántos concursos invitados a participar en el año 2009 la empresa fue seleccionado por el solicitante como proveedor de bienes y/o servicios.

Persona encuestada: Ing. Noemí Castro.

Cargo: Jefa de Logística y Servicios Administrativos.

Preguntas:

1. En el año 2009 ¿Cuántas invitaciones a concursar del sector público/privado fueron recibidos?
2. De las invitaciones a participar ¿En cuántas de ellas fue seleccionada como proveedor de bienes y/o servicios?

Respuestas:

1. Total de concursos del sector público/privado en las que participó	VT.5.1	11
2. Concursos ganados		5

HALLAZGOS

Ref.:
HA
VT.5.2

INDICADOR: Concursos Ganados.

Concursos Ganados= $\frac{\# \text{ Concursos ganados}}{\text{Total de concursos del sector público/privado en las que participó}} \times 100$

Concursos Ganados= $\frac{5}{11} \times 100$

Concursos Ganados= 45,45%

Del total de concursos en los que la empresa C&C ingresó a participar en concursos del sector público/privado durante el año 2009, el 45,45% de los concursos fue adjudicado como proveedor de bienes/servicios; y, el 54,55%, la empresa perdió la posibilidad de obtener dichos contratos debido a las siguientes razones: existieron mejores ofertas técnicas por parte de sus competidores, no cumplió con la maquinaria/equipos solicitados, la oferta técnica que presentó no cumplió con las garantías solicitadas.

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 27 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 28 de enero del 2010

Peralta & Arévalo
AUDITORES

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
ÁREA DE VENTAS

Ref.:
VT.5.1

PARTICIPACIÓN EN CONCURSOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

CONCURSO DE OFERTAS - LICITACIONES - SECTOR PÚBLICO					CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN.		OBSERVACIONES
No.	Fecha	Entidad	Descripción	Monto USD	Ingresó a Participar	CONCURSOS GANADOS	
1	15-ene-09	ANDINATEL S.A.	"Construcción de Planta Externa en Riobamba Nodo Occidental"	529.731,04	√	-	Existieron mejores ofertas técnicas.
2	21-ene-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Construcción de Planta Externa en Lotización UNECH, Riobamba Nodo Norte D-106F y Riobamba Nodo Norte D-103G, Provincia de Chimborazo"	64.425,88	√	√	-
3	10-mar-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Diseño y Valoración de la Red Telefónica para la Construcción de la Planta Externa en Puerto López, Puerto Rico, Rocafuerte, San Vicente, Santa Ana, Provincia de Manabí"	11.641,20	√	-	Existieron mejores ofertas técnicas
4	25-mar-09	ANDINATEL S.A.	"Construcción de Canalización Telefónica en la Calle Reina Victoria"	20.823,36	√	√	-
5	12-abr-09	ANDINATEL S.A.	"Canalización de la red de baja Tensión y Acometidas Subterráneas en la calle 12 de febrero..."	20.340,90	√	√	-
6	05-jul-09	ANDINATEL S.A.	"Construcción Planta Externa Ruta 09, Puyo"	441.976,01	√	-	No cumplió con las garantías solicitadas.
7	20-sep-09	Superintendencia de Telecomunicaciones	"Adquisición, Instalación y Puesta en Marcha de un Sistema Automático para el control del espectro Radioeléctrico para la Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador"	3.000.000,00	√	-	No contó con la maquinaria/equipos solicitados.
8	10-nov-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Construcción de Planta Externa en Puerto Napo, Provincia de Napo REGEN-CPE-CNT-118-2009"	230.670,80	√	√	-
CONCURSO DE OFERTAS - SECTOR PRIVADO							
9	15-feb-09	EASYNET S.A.	"Adquisición e Implementación de Equipos y Accesorios para DSLAM Multi Servicios "	927.776,64	√	√	-
10	27-may-09	EASYNET S.A.	"Reparación de Tarjetas ADSL/SPLITTER"	30.000,00	√	-	Existieron mejores ofertas técnicas
11	20-ago-09	EASYNET S.A.	"Adquisición e Implementación de Equipos y Accesorios para DSLAM Multi Servicios "	450.000,50	√	-	Existieron mejores ofertas técnicas
						5	

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 27 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 28 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 HOJA DE HALLAZGO-ÁREA DE VENTAS	Ref.: HA VT.5.2
Proceso: Participación en Concursos del Sector Público/Privado.		
HALLAZGO No.9		
TÍTULO: OFERTA TÉCNICA FUERA DE LO SOLICITADO.		
Condición	Durante el año 2009, la Empresa C&C ingresó a participar en 11 concursos del sector público/privado, de los cuales ganó el concurso en 5 ocasiones.	
Criterio	Se espera que la Empresa C&C se adjudique todos los concursos en los que participa.	
Causa	La Empresa C&C no obtuvo la adjudicación de los contratos debido a que las ofertas técnicas presentadas no cumplieron con los parámetros solicitados en las bases del concurso (maquinaria/equipos y garantías).	
Efecto	Del total de concursos que ingresó a participar la Empresa C&C, se le adjudicó 5 contratos como proveedor de bienes y/o servicios, lo que refleja un 54,55% de ineficiencia al momento proponer una mejor oferta técnica en relación a sus competidores.	
Conclusiones: <p>No obstante lo comentado en (H.A VT.1.2), el Responsable del Área de Ventas no realiza un minucioso análisis de los requerimientos establecidos en las bases de concurso, de esta manera sus ofertas técnicas al momento que son evaluadas por los contratantes dan el fallo desfavorable para seguir la participación de la empresa, ya que no cumplen con la propuesta técnica solicitada.</p>		
Recomendaciones: <p>Al Responsable del Área de Ventas: Analizará todos los parámetros y requisitos establecidos en las bases de los concursos e informar al Jefe de Proyectos los requerimientos solicitados para que la empresa pueda realizar una oferta técnica más acorde a lo solicitado.</p>		
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 27 de enero del 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 28 de enero del 2010

<p>Peralta & Arévalo</p> <p>AUDITORES</p>	<p>“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009</p> <p>ÁREA DE VENTAS</p>	<p>Ref.:</p> <p>VT.6</p>					
<p>PROCESO No.6: Adjudicación de Contratos.</p>							
<p>PROCEDIMIENTO No.1: Indagar sobre el cumplimiento de los contratos que fueron adjudicados a la empresa.</p>							
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al Gerente General sobre el cumplimiento de los contratos que fueron adjudicados a la empresa, y se verificó si existieron inconvenientes en la ejecución de los proyectos e incurrieron en el plazo de entrega según lo establecido en el contrato.</p> <p>Persona encuestada: Ing. Noemí Castro.</p> <p>Cargo: Gerente General.</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En el año 2009 ¿Cuántos contratos fueron adjudicados legalmente a la empresa? 2. De los contratos adjudicados ¿Existió inconvenientes en el cumplimiento de los contratos? <p>Respuestas:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">1. Total de contratos adjudicados.</td> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">VT.6.1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>2. Cumplimiento de contratos.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table>	1. Total de contratos adjudicados.	VT.6.1	6	2. Cumplimiento de contratos.		6	<p>HALLAZGOS</p> <p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.</p>
1. Total de contratos adjudicados.	VT.6.1	6					
2. Cumplimiento de contratos.		6					
<p>INDICADOR: Cumplimiento de Contratos.</p> <p>Cumplimiento de Contratos = $\frac{\text{Cumplimiento de contratos}}{\text{Total de contratos adjudicados}} \times 100$</p> <p>Cumplimiento de Contratos = $\frac{5}{5} \times 100$</p> <p>Cumplimiento de Contratos = 100%</p> <p>En el año 2009, de todos los contratos que se le adjudicó a la Empresa C&C, el 100% los llevó a cabo sin inconvenientes; ya que cumplió con todas las actividades previstas en los cronogramas de trabajo realizadas para cada proyecto.</p>							
<p>ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.</p>		<p>FECHA: 28 de enero del 2010</p>					
<p>REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.</p>		<p>FECHA: 29 de enero del 2010</p>					

Peralta & Arévalo

AUDITORES

"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. "
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
ÁREA DE VENTAS

 Ref.:
VT.6.1
CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS

CONCURSO DE OFERTAS - LICITACIONES - SECTOR PÚBLICO					CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN.			OBSERVACIONES
No.	Fecha	Entidad	Descripción	Monto USD	INGRESÓ A PARTICIPAR	CONCURSOS GANADOS	CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	
1	21-ene-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Construcción de Planta Externa en Lotización UNECH, Riobamba Nodo Norte D-106F y Riobamba Nodo Norte D-103G, Provincia de Chimborazo"	64.425,88	√	√	√	Cumplió con lo estipulado en el contrato.
2	25-mar-09	ANDINATEL S.A.	"Construcción de Canalización Telefónica en la Calle Reina Victoria"	20.823,36	√	√	√	Cumplió con lo estipulado en el contrato.
3	12-abr-09	ANDINATEL S.A.	"Canalización de la red de baja Tensión y Acometidas Subterráneas en la calle 12 de febrero..."	20,340.90	√	√	√	Cumplió con lo estipulado en el contrato.
4	10-nov-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Construcción de Planta Externa en Puerto Napo, Provincia de Napo REGEN-CPE-CNT-118-2009"	230.670,80	√	√	√	Cumplió con lo estipulado en el contrato.
CONCURSO DE OFERTAS - SECTOR PRIVADO								
5	15-feb-09	EASYNET S.A.	"Adquisición e Implementación de Equipos y Accesorios para DSLAM Multi Servicios "	927.776,64	√	√	√	Cumplió con lo estipulado en el contrato.
						5	5	

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 28 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

FECHA: 29 de enero del 2010

Peralta & Arévalo AUDITORES	“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. “ AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 ÁREA DE VENTAS	Ref.: VT.7						
PROCESO No.7: Facturación al Cliente.								
PROCEDIMIENTO No.1: Analizar las facturas que fueron emitidas al finalizar los contratos.								
APLICACIÓN: Se solicitó al Responsable del Área de Ventas las facturas/reportes que certifiquen el cumplimiento y conformidad del contrato, verificando de si las facturas tuvieron inconvenientes al ser entregadas.		HALLAZGOS Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.						
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. Total de facturas emitidas.</td> <td style="width: 10%; text-align: center; color: red;">VT.7.1</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>2. # Facturas emitidas sin problemas.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table>		1. Total de facturas emitidas.	VT.7.1	5	2. # Facturas emitidas sin problemas.		5	
1. Total de facturas emitidas.	VT.7.1	5						
2. # Facturas emitidas sin problemas.		5						
INDICADOR: Facturas sin Problemas. $\text{Facturas sin Problemas} = \frac{\# \text{ Facturas emitidas sin problemas}}{\text{Total de facturas emitidas}} \times 100$ $\text{Facturas sin Problemas} = \frac{5}{5} \times 100$ $\text{Facturas sin Problemas} = 100\%$ El 100% de las facturas que fueron emitidas a sus clientes, fueron entregadas sin ningún inconveniente.								
ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.		FECHA: 28 de enero del 2010						
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.		FECHA: 29 de enero del 2010						

Peralta & Arévalo

AUDITORES

"Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltd. "
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
ÁREA DE VENTAS

 Ref.:
VT.7.1
FACTURACIÓN AL CLIENTE

CONCURSO DE OFERTAS - LICITACIONES - SECTOR PÚBLICO					CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN.			OBSERVACIONES
No.	Fecha	Entidad	Descripción	Monto USD	CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	ENTREGA DE FACTURAS A CLIENTES		
						CON PROBLEMAS	SIN PROBLEMAS	
1	21-ene-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Construcción de Planta Externa en Lotización UNECH, Riobamba Nodo Norte D-106F y Riobamba Nodo Norte D-103G, Provincia de Chimborazo"	64.425,88	√	-	√	Factura entregada sin problemas.
2	25-mar-09	ANDINATEL S.A.	"Construcción de Canalización Telefónica en la Calle Reina Victoria"	20.823,36	√	-	√	Factura entregada sin problemas.
3	12-abr-09	ANDINATEL S.A.	"Canalización de la red de baja Tensión y Acometidas Subterráneas en la calle 12 de febrero..."	20,340.90	√	-	√	Factura entregada sin problemas.
4	10-nov-09	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	"Construcción de Planta Externa en Puerto Napo, Provincia de Napo REGEN-CPE-CNT-118-2009"	230.670,80	√	-	√	Factura entregada sin problemas.
CONCURSO DE OFERTAS - SECTOR PRIVADO								
5	15-feb-09	EASYNET S.A.	"Adquisición e Implementación de Equipos y Accesorios para DSLAM Multi Servicios "	927.776,64	√	-	√	Factura entregada sin problemas.
							5	

ELABORADO: Ing. Pablo Peralta.

FECHA: 28 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira.

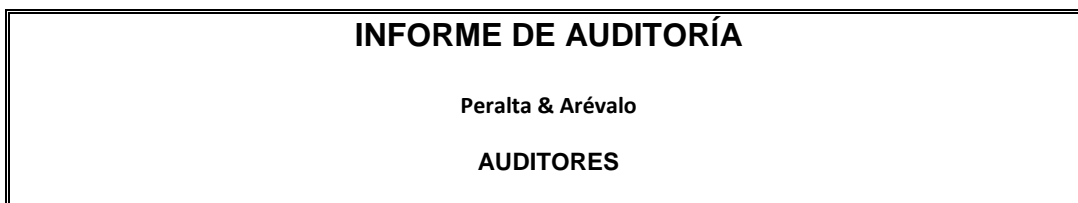
FECHA: 29 de enero del 2010

8. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

Los resultados que se obtienen durante el examen de auditoría se comunicarán a las autoridades mediante el informe que se entregará, con el propósito de que la información contenida, se utilicen oportunamente por las autoridades y personal involucrados procediendo a los correctivos necesarios en forma inmediata.

La evidencia encontrada y expuesta en el borrador del examen se deberá discutir con el personal involucrado, con el propósito de asegurar su aceptación y que los resultados del informe están sustentados.

8.1. Informe de Auditoría.



**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE
LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING. CÍA.
LTDA.”**

Áreas Auditadas:

a) Área de Compras:

- Compras Locales.
- Importaciones.

b) Área de Ventas.

INFORME No. 01-PP-2010.

Período: 01 de enero al 31 de diciembre del 2209.

ÍNDICE	PG.
CARTA DE PRESENTACIÓN.	261
 CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.	
Motivo del Examen.....	262
Objetivos del Examen.....	262
Alcance.....	263
Enfoque.....	263
Componentes Auditados.....	263
Indicadores Utilizados.....	263
 CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.	
Antecedentes.....	267
Misión.....	268
Visión.....	268
Base Legal.....	268
Estructura Orgánica.....	270
Objetivos.....	270
 CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS.....	
	271-277

CARTA DE PRESENTACIÓN

Peralta & Arévalo
AUDITORES

Quito, 02 de febrero del 2010.

Señor

Alex Vega

PRESIDENTE DE CONSTRUCCIONES Y COMERCIO DESIGN E ING.
CÍA. LTDA.

Presente.-

Hemos realizado una auditoría de gestión a la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., con el objeto de evaluar: la eficiencia y eficacia en que se desarrolla las actividades de las Áreas de Compras y Ventas.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en el proceso administrativo eficiente; se realizó la auditoría a las Áreas de Compras (compras locales e importaciones) y Ventas por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa, incluyendo los comentarios que emitieron los auditados en la lectura del borrador del informe.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por las autoridades inmersas en las mismas, con quienes se desarrollará un plan de implementación y monitoreo.

Reitero el compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la empresa. A la vez se deja constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que recibimos en nuestro trabajo.

Atentamente,

Peralta Pablo.

Jefe de Auditoría
Peralta & Arévalo
AUDITORES

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. MOTIVO DEL EXAMEN.

La auditoría de gestión al Proceso de Compras y Ventas de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por Pablo Rafael Peralta Arévalo, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas y Auditoría, CPA. Con motivo de buscar una mejora continua se decide realizar el examen de auditoría de gestión para determinar la eficiencia y eficacia de las Áreas de Compras y Ventas. La auditoría de gestión se inició con la orden de trabajo según la carta de autorización por parte de la Presidencia de la empresa, de fecha de 10 de diciembre del 2009.

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1 Objetivo General.

Realizar la auditoría de gestión aplicada a las Áreas de Compras y Ventas de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., que permita determinar las oportunidades de mejora existentes en la misma; a fin de generar y aplicar indicadores de gestión tendientes a contribuir con el mejor desempeño de las funciones asignadas a cada una de las áreas.

1.2.2 Objetivo Específico.

- Evaluar la eficiencia del control interno de las Áreas de Compras y Ventas mediante la apreciación de las actividades internas existentes, además de identificar puntos críticos de las mismas.

- Mejorar el desempeño de las funciones asignadas a las Áreas de Compras y Ventas con la incorporación de indicadores de gestión.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en las Áreas de Compras y Ventas a través de la entrega de un informe de auditoría tendiente a su correcta aplicación.

1.3. ALCANCE.

La auditoría de gestión en la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., a las Áreas de Compras y Ventas se realizó por el período comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

1.4. ENFOQUE.

Esta auditoría de gestión, concibió un enfoque dirigido a la eficiencia y eficacia, con que la empresa utiliza sus recursos y alcanza sus objetivos, en las áreas indicadas.

1.5. COMPONENTES AUDITADOS.

La Auditoría abarcó todas las actividades ejecutadas en el Área de Ventas y el Área de Compras, esta última contiene las siguientes sub-áreas:

- Compras Locales.
- Importaciones.

1.6. INDICADORES UTILIZADOS.

Para la evaluación de las Áreas de Compras y Ventas se utilizaron indicadores que permitieron medir el desempeño de las actividades de las áreas examinadas. Se uso los indicadores de gestión que permitieron evaluar el proceso administrativo, según se presenta a continuación.

A) INDICADORES- COMPRAS LOCALES.

➤ **Compras Autorizadas:**

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

$$= \% \text{ compras autorizadas}$$

➤ **Cotizaciones Recibidas a Tiempo:**

$$= \frac{\# \text{ Solicitudes de cotizaciones recibidas a tiempo}}{\text{Solicitudes de compras enviadas al proveedor}} \times 100$$

$$= \% \text{ cotizaciones recibidas a tiempo}$$

➤ **Proveedores Evaluados y Seleccionados:**

$$= \frac{\# \text{ Proveedores evaluados y seleccionados previa a la compra}}{\text{Total de proveedores en base de datos}} \times 100$$

$$= \% \text{ proveedores evaluados y seleccionados}$$

➤ **Calidad de Pedidos Generados:**

$$= \frac{\# \text{ Compras generadas sin problemas}}{\text{Total de compras de bienes y/o servicios}} \times 100$$

$$= \% \text{ calidad de pedidos generados}$$

➤ **Cumplimiento de Proveedores:**

$$= \frac{\# \text{ Pedidos de adquisiciones recibidos a tiempo}}{\text{Total pedidos de bienes y/o servicios}} \times 100$$

$$= \% \text{ cumplimiento de proveedores}$$

B) INDICADORES-IMPORTACIONES.

➤ **Importaciones Autorizadas:**

$$= \frac{\# \text{ Solicitudes de importaciones autorizadas}}{\text{Total de solicitudes de importaciones}} \times 100$$

$$= \% \text{ importaciones autorizadas}$$

➤ **Importaciones sin Problemas:**

$$= \frac{\# \text{ Pedidos de importación sin problemas}}{\text{Total de pedidos de materiales y/o equipos a importar}} \times 100$$

= % importaciones autorizadas

➤ **Solicitudes Aprobadas por la Aduana:**

$$= \frac{\# \text{ Solicitudes contestadas y aprobadas por la aduana}}{\text{Total de solicitudes enviadas a la aduana}} \times 100$$

= % solicitudes aprobadas por la aduana

➤ **Actas Recibidas a Tiempo:**

$$= \frac{\# \text{ Actas de Recepción y Entrega recibidas a tiempo}}{\text{Total de Importaciones}} \times 100$$

= % actas recibidas a tiempo

➤ **Liquidación de Importación sin Problemas:**

$$= \frac{\text{Liquidación de importaciones sin problemas}}{\text{Total de liquidación de importaciones}} \times 100$$

= % liquidación de importaciones sin problemas

C) INDICADORES-VENTAS.

➤ **Participación en Concursos del Sector Público/Privado:**

$$= \frac{\# \text{ Concursos del sector público/privado en las que participó}}{\text{Total de concursos del sector público/privado fueron ofertadas}} \times 100$$

= % participación en concursos del sector público/privado

➤ **Nuevos Clientes:**

$$= \frac{\text{Nuevos clientes registrados en el 2009}}{\text{Total de clientes registrados}} \times 100$$

= % nuevos clientes

➤ **Bases de Concurso Obtenidas Sin Problema:**

$$= \frac{\text{Bases concurso de adquiridas y recibidas sin problemas}}{\text{Total de concursos del sector público/privado que fueron ofertadas}} \times 100$$

$$= \% \text{ bases de concurso obtenidas sin problema}$$

➤ **Cumplimiento de Requisitos:**

$$= \frac{\# \text{ Carpetas entregadas con todos los requisitos solicitados}}{\text{Total de carpetas entregadas}} \times 100$$

$$= \% \text{ cumplimiento de requisitos}$$

➤ **Concursos Ganados:**

$$= \frac{\# \text{ Concursos ganados}}{\text{Total de concursos del sector público/privado en las que participó}} \times 100$$

$$= \% \text{ concursos ganados}$$

➤ **Cumplimiento de Contratos:**

$$= \frac{\text{Cumplimiento de contratos}}{\text{Total de contratos adjudicados}} \times 100$$

$$= \% \text{ cumplimiento de contratos}$$

➤ **Facturas Sin Problemas:**

$$= \frac{\# \text{ Facturas emitidas sin problemas}}{\text{Total de facturas emitidas}} \times 100$$

$$= \% \text{ facturas entregadas a tiempo}$$

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se constituye en la ciudad de Quito a los veintitrés días del mes de agosto de mil novecientos noventa y nueve, como una Compañía Limitada.

La compañía se constituye con el objeto social, de prestación de los siguientes servicios:

- Acabados para la construcción, tales como: pintura, decoración, plomería, albañilería, en general todo aquello que se refiere a terminados de construcción de casas y/o edificios.
- Administración de obras de construcción con servicios contables, de bodegas, de fiscalización; y, en fin todo lo relacionado con la construcción y sus terminados.
- Se dedica a la importación, distribución y comercialización de todo equipo mecánico, eléctrico, electrónico y manual; da mantenimiento a toda clase de maquinaria y equipos importados por la empresa.
- Realiza la importación, representación y comercialización de insumos y materias primas que sirvan para toda clase de empresas e industrias públicas y privadas.

La compañía realiza peticiones y gestiones ante organismos públicos, semipúblicos o privados; y, en fin realiza toda clase de actos y contratos de cualquier naturaleza jurídica, permitidos por las leyes ecuatorianas.

2.2. MISIÓN.

Satisfacer las necesidades de clientes del sector público y privado, relacionados con la administración, ejecución de proyectos de obras civiles y comercialización de todo equipo mecánico, eléctrico, electrónico, y manual, con gran profesionalismo, responsabilidad, calidad de servicios y eficiencia en nuestras operaciones, utilizando los mejores equipos y tecnología, respetando el medio ambiente y las comunidades de nuestro entorno.

2.3. VISIÓN.

Ser reconocidos en el 2015 como una empresa líder, dentro del mercado de la construcción y comercio, por la solidez de sus resultados y su recurso humano altamente calificado, ético, creativo y competitivo que proyecte a la comunidad una imagen de excelencia.

2.4. BASE LEGAL.

Leyes: Dado que Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., es una empresa del Sistema No Financiero, debe regirse a leyes, en lo correspondiente a su estructura y funcionamiento, tales como:

- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Leyes y Ordenanzas - Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Organismos de Control: Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se encuentra bajo el control de los siguientes organismos, según su campo de acción.

- Superintendencia de Compañías.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Servicio de Rentas Internas (SRI).

Normatividad Interna: Los estatutos internos de la empresa según lo establece la escritura pública de constitución.

Organismos Gremiales: Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se encuentra afiliada a los siguientes organismos gremiales:

- Cámara de Comercio de Quito.
- Cámara de Construcción de Quito.

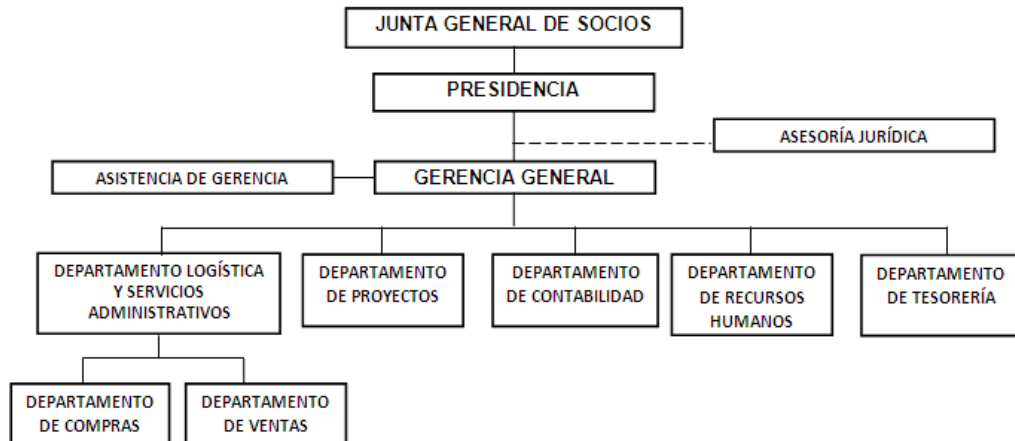
2.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., cuenta con un Organigrama Estructural, que no abarca otros departamentos que se requieren para la operación de sus actividades, por lo que se propuso un estructura organizacional más completa para mejorar el desempeño administrativo.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural Propuesto:

“Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”

Organigrama Estructural Propuesto



Elaborado por: Peralta Arévalo Pablo Rafael.

2.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., no cuenta con objetivos empresariales, por lo que se realiza la siguiente propuesta para mejorar su rendimiento económico y administrativo:

- Extender la cobertura Nacional de las actividades de servicios y productos de la empresa.
- Estructurar y administrar de forma responsable las actividades de comercialización, para brindar un servicio eficiente, eficaz y oportuno a todos los clientes.
- Incrementar el capital de la compañía a través de la reinversión de las utilidades, fortaleciendo aspectos como la importación y distribución de sus productos.

CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

Fortalezas Encontradas: Una vez aplicado los indicadores de gestión a la Áreas de Compras y Ventas de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”, se obtuvieron las siguientes fortalezas en las siguientes áreas examinadas:

- Área de Compras: Importación de de materiales y/o equipos, elaboración de solicitudes a la Aduana, liquidación de importaciones sin problemas.
- Área de Ventas: Captación de nuevos clientes, bases de concursos adquiridos y/o recibidos, elaboración de documentos con todos los requisitos solicitados, cumplimiento de contratos, facturas emitidas a clientes.

El examen realizado en la Empresa “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”, se centro en las actividades que se desarrollan en el Área de Ventas y Área de Compras la misma que se compone de sub-áreas, tales como: Compras Locales e Importaciones.

El Área de Compras y Ventas se encuentran bajo la dependencia del Departamento de Servicios Logísticos y Administrativos de la empresa, por lo que requiere la aprobación y verificación de las actividades ante este departamento y en los casos de contratos ésta es evaluada por la Gerencia.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la auditoría de gestión realizada al Área de Compras.

A) ÁREA DE COMPRAS LOCALES.

➤ Ineficiencia en la elaboración de las solicitudes de compra.

El Responsable del Área de Compras, no posee una adecuada comunicación del presupuesto a las diferentes áreas de la empresa para la ejecución de un proyecto, provocando que determinadas solicitudes de compra estén fuera de lo presupuestado; y, a pesar de contar con formatos para la elaboración de solicitudes de compra se cometen errores en la digitación de los requerimientos de compra.

Recomendaciones:

Gerente General: Comunicará a los colaboradores encargados de realizar las solicitudes de compra, sobre el presupuesto que se va a ejecutar en el proyecto.

Jefa de Logística y Servicios Administrativos: Revisará que las solicitudes estén elaboradas sin errores de digitación antes de ser enviadas al Gerente General para su aprobación.

➤ Error en la digitación de datos del proveedor.

El Responsable del Área de Compras, no verifica si las solicitudes de cotizaciones fueron enviadas correctamente a sus proveedores, generando atrasos en el análisis de las ofertas técnicas.

Recomendaciones:

Jefa de Logística y Servicios Administrativos: Verificará que los e-mail de sus proveedores estén correctos en la base de datos.

Responsable del Área de Compras: Realizará llamadas telefónicas a los proveedores para confirmar que las solicitudes de cotización fueron recibidas.

➤ **Deficiente evaluación y selección de proveedores.**

El Responsable del Área de Compras, realiza una mala aplicación del proceso de selección y evaluación de proveedores, debido a que en algunos casos prefiere mantener proveedores posesionados en el área de la construcción y comercialización, perjudicando la optimización de los recursos económicos proyectados para el año.

Recomendaciones:

Gerente General: Vigilará y controlará que el Responsable del Área de Compras elabore cuadros comparativos de los proveedores para seleccionar la mejor oferta (costo y calidad).

➤ **Problemas en la documentación y recepción de bienes.**

El Gerente General, realiza un control continuo al proceso de compras; sin embargo, en ocasiones existen problemas en el despacho de mercadería y documentación enviada por sus proveedores, afectando en el rendimiento operacional y administrativo de la empresa.

Recomendaciones:

Responsable del Área de Compras: Verificará físicamente que la mercadería llegue a tiempo y cumpla con lo solicitado en el pedido y que las facturas expresen el valor pactado con la empresa.

➤ **Demora en la recepción y entrega de mercadería.**

El Área de Compras, registra un atraso en la recepción y entrega de sus compras debido a problemas del proveedor, afectando directamente a la empresa en el proceso de recepción y entrega de bienes y/o servicios.

Recomendaciones:

Responsable del Área de Compras: Buscará nuevos proveedores nacionales que estén involucrados en el sector de la construcción y comercialización.

B) ÁREA DE COMPRAS-IMPORTACIONES.

➤ **Importaciones no autorizadas.**

La Jefa de Logística y Servicios Administrativos, ha realizado todas las solicitudes de compra pertinentes para realizar una importación previa autorización por el Gerente General, y se observa una falta de conocimiento del presupuesto y características de los materiales y/o equipos que se requieren para cada proyecto; de esta manera las solicitudes que se presentan para su aprobación no cumplen con los requisitos.

Recomendaciones:

Jefa de Logística y Servicios Administrativos: Realizará para cada proyecto una distribución de los recursos que serán asignados para la compra; si es el caso de importar materiales y/o equipos se realizará un informe especificando las necesidades y características del requerimiento y ponerlo en consideración del Gerente General para su aprobación.

➤ **Mercadería y documentos recibidos fuera de tiempo.**

La Jefa de Logística y Servicios Administrativos, no realiza un control adecuado de la documentación que se entrega a la Aduana, enviando documentos no actualizados; lo que demora en el despacho de la mercadería y afectando en el rendimiento operativo planificado.

Recomendaciones:

Jefa de Logística y Servicios Administrativos: Mantendrá actualizada la documentación de la empresa para que cuando se requiera presentar una solicitud de importación hacia la entidad Aduanera, se cumpla con todos los requisitos actualizados.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la auditoría de gestión realizada al Área de Ventas.

C) ÁREA DE VENTAS.

➤ Deficiente participación en concursos.

El Responsable del Área de Ventas, realiza un análisis previo a las ofertas recibidas por el mercado de la construcción y comercialización y no ingresa a participar en todas, debido a que la empresa en muchas ocasiones no cumple con el perfil solicitado ó en ese momento no disponía de recursos humanos, económicos o tecnológicos; afectando en el rendimiento operativo planificado.

Recomendaciones:

Gerente General: Solicitará al Responsable del Área de Ventas un informe donde especifique las razones por las cuales la empresa no puede ingresar a participar en todos los concursos del sector público y privado a los que es invitada, para tomar correctivos sobre las falencias.

➤ Oferta técnica fuera de lo solicitado.

No obstante lo comentado en (H.A VT.1.2), el Responsable del Área de Ventas no realiza un minucioso análisis de los requerimientos establecidos en las bases de concurso, de esta manera sus ofertas técnicas al momento que son evaluadas por los contratantes dan el fallo desfavorable para seguir la participación de la empresa, ya que no cumplen con la propuesta técnica solicitada.

Recomendaciones:

Responsable del Área de Ventas: Analizará todos los parámetros y requisitos establecidos en las bases de los concursos e informar al Jefe de Proyectos los requerimientos solicitados para que la empresa pueda realizar una oferta técnica más acorde a lo solicitado.

La información presentada se obtuvo mediante la implementación de normas de auditoría y aplicación de procedimientos que permiten sustentar nuestras observaciones.

Atentamente,

Peralta Pablo.
Jefe de Auditoría
Peralta & Arévalo
AUDITORES

8.2. Seguimiento y Monitoreo.

Una vez comentado y entregado el informe, es necesario que llegue a todos los interesados mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, quienes deberán aplicar las recomendaciones para mejorar los aspectos de eficiencia y eficacia.

El seguimiento permanente y puntual asegura no solo corregir las deficiencias encontradas sino también encontrar mecanismos para el crecimiento de la institución.

Se debe tomar en cuenta que trabajo de auditoría es un proceso continuo; por lo que, no servirá de nada si no se comprueba que las acciones tomadas por la Gerencia de la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., se están realizando. Por lo que se sugiere que el Gerente General realice un seguimiento continuo de las recomendaciones emitidas en este informe.

Se recomienda también contratar a mediano plazo una Auditoría Externa para realizar un seguimiento a las recomendaciones establecidas en el presente trabajo de auditoría de gestión de los Procesos Administrativos de la Empresa, con el objeto de verificar el grado de cumplimiento de las medidas correctivas propuestas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del desarrollo de la tesis para aplicación de la auditoría de gestión a las Áreas de Compras y Ventas de la Empresa “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”, se han establecido conclusiones y recomendaciones que después de la revisión realizada se deben destacar dentro de este documento y se mencionan a continuación.

6.1. CONCLUSIONES.

- a) El propósito de esta auditoría de gestión logró que la Empresa “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”, tenga un asesoramiento significativo para mejorar y consolidar sus procedimientos de modo que pueda obtener el nivel de adecuado de eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa. No obstante no cuenta con un manual de procedimientos y una normativa que esté de acuerdo con el sector donde se desenvuelve y las actividades que se realizan.
- b) La estructura orgánica ha sido elaborada sin estudios previos, no se ha considerado las necesidades y el crecimiento que ha mantenido la empresa desde su creación así como las autoridades no han prestado la atención necesaria a fin de contar con un esquema organizacional formalmente emitido para el desarrollo de las actividades diarias.
- c) El desconocimiento en la aplicación de indicadores de gestión dentro de los Procesos Administrativos de la empresa, dificulta la evaluación de desempeño de las actividades asignadas a cada colaborador por la falta de una herramienta de apoyo.

- d) Se consideró que la Ejecución de esta Auditoría ha sido un aporte significativo para la dirección y administración para la Empresa “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda”.

6.2. RECOMENDACIONES.

Por lo expuesto anteriormente se recomienda:

- a) La Empresa “Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda.”, debe elaborar y aplicar un manual de procedimientos y una normativa que esté de acuerdo con el sector donde se desenvuelve y las actividades que se realizan, pidiendo asesoría para su realización y comunicando formalmente las resoluciones a cada uno de sus colaboradores.
- b) Las autoridades deberán analizar la estructura orgánica propuesta por el auditor y emitirla formalmente, en caso de estar de acuerdo
- c) Implementar los indicadores identificados para la evaluación de la gestión de la empresa que sirvan de herramienta de apoyo para el cumplimiento de las diferentes funciones que se desarrollan.
- d) La Escuela Politécnica del Ejercito (ESPE), debe promover y apoyar la Ejecución de Auditorías de Gestión a las diferentes empresas del medio para cumplir con sus estrategias de vinculación a la colectividad.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Alcance de una auditoría.- Se refiere a los procedimientos de auditoría considerados necesarios en las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoría.

Auditoría de gestión.- Antes de comenzar este capítulo es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar una Auditoría de Gestión que será realizada a la Empresa Construcciones y Comercio Design e Ing. Cía. Ltda., para luego comenzar con la metodología y procedimientos.

Comunicación de resultados.- Es presentar los resultados de la auditoría en un informe que permita a la máxima autoridad la toma de correctivos.

Control interno administrativo o gerencial.- Comprende el plan de organización, políticas, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas, así como los sistemas para medir, presentar informes y monitorear la ejecución de las actividades.

Economía.- Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

Eficacia.- Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Eficiencia.- Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

Ética.- Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

Evidencia de auditoría.- Se denomina evidencia al conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan los comentarios y conclusiones del auditor. Viene a ser la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales basar su opinión.

Hallazgo de auditoría.- Este concepto es utilizado para describir el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación.

Indicadores.- Herramienta de medición que relaciona dos o más datos significativos, que tiene un nexo lógico entre ellos, permitiendo proporcionar información sobre aspectos críticos o de importancia vital para el desarrollo del proceso.

Manual de procedimientos.- Son aquellos instrumentos de información en los que consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Papeles de trabajo.- Pueden ser en forma de datos almacenados en papel, película, medios electrónicos y otros medios.

Planificación.- Implica desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y extensión de la auditoría esperados.

Programa de auditoría.- Un programa de auditoría expone la naturaleza, oportunidad y grado de los procedimientos de auditoría planificados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones para los auxiliares involucrados en la auditoría y como un medio para controlar la ejecución apropiada del trabajo.

Riesgo de auditoría.- Por lo tanto el riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

Riesgo Inherente.- Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.

Riesgo de Control.- Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

Riesgo de Detección.- Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVIN, Arens, Auditoría Un enfoque integral, EDITORIAL Pearson, 2007.
- ARENS, Alvin; Auditoría de Gestión: Un Enfoque Integral, 1995.
- BADILLO, Jorge; Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad, Abril 2007; CIUDAD: Quito, Ecuador.
- CÓRDOBA PADILLA, Marcial; Formulación y Evaluación de Proyectos, 2006; Editorial: Ecoe. Ediciones; Ciudad: Bogotá.
- FERNANDEZ, José Antonio; Auditoría Administrativa.
- FRANKLIN, Benjamín; “Auditoría Administrativa”; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México, 2007.
- GÓMEZ RONDON, Francisco; Auditoria Administrativa, 2007.
- JOHNSON, Gerry; Dirección Estratégica, 2006; Editorial: Pearson; Ciudad: Madrid; Edición: Séptima Edición.
- MERCADO, Salvador H; Administración Aplicada, 2004; Segunda Edición.
- MIÑO, Patricio; Elementos de Contabilidad, 2004; Edición: Sexta Edición.
- PORTER, Michael E.; Estrategia Competitiva, 2006; Editorial: Continental.
- WILLIAM P. Leonard; Auditoría Administrativa.

- YANEL, Blanco; Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral; EDITORIAL: Ecoe.
- MASTER MAGAZINE; pág.web: www.mastermagazine.info.
- DIARIO HOY; Noticias Ecuador 2008; Bonos de desarrollo y Vivienda.
- ECONOMÍA ECUATORIANA EN CIFRAS; pág.web: www.blog.todocomercioexterior.com.ec.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; BCE, 2008; Apuntes de Economía.
- CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO; pág.web: www.ccq.org.ec.
- CÁMARA DE CONSTRUCCIÓN QUITO; pág.web: www.ccquito.org.ec
- DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO; pág.web: www.quito.gov.ec.
- INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL; pág.web: www.iess.gov.ec.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS; INEC, 2006; Encuesta de Condiciones de Vida 2006.
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS; pág.web: www.sri.gov.ec
- SISTEMA NACIONAL DE COMPRAS PÚBLICAS; pág.web: www.compraspublicas.gov.ec.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS; pág.web: www.supercias.gov.ec.