

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**



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

### **TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO  
COMERCIAL EL BOSQUE.**

**LIGIA GABRIELA SANDOVAL VÁSCONEZ**

**DIRECTOR: *Dr. Rodrigo Aguilera.***

**COORDIRECTOR: *MCA. Carlos Ramírez.***

**Sangolquí, Septiembre 2007**

## **CERTIFICACIÓN**

A través de la presente certificamos que la Sra. Ligia Gabriela Sandoval Vásquez, ha realizado y concluido su Tesis de Grado con el tema “Auditoría de Gestión a la Administración del Centro Comercial El Bosque”., ubicada en la ciudad de Quito provincia de Pichincha” para obtener el título de Ingeniera en Finanzas Contador Público Auditor, de acuerdo al plan aprobado previamente por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército y en cumplimiento de las disposiciones, normativas y reglamento vigentes.

Dr. Rodrigo Aguilera.  
DIRECTOR

MCA. Carlos Ramírez, ING.  
CODIRECTOR

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios nuestro pilar y creador, por la fuerza, la vida y el deseo de seguir mi camino en busca del servicio a los demás; a mi familia, mi esposo, mi hijo por ser mi inspiración para poder culminar el presente trabajo; a mis padres que con su apoyo constante me permitieron seguir adelante y cumplir con mis proyectos trazados;*

*A mi Director de Tesis, por su apoyo constante, su conocimiento, su experiencia y aporte para desarrollar este proyecto y principalmente por sus consejos que le han permitido ser mas que un maestro un amigo incondicional;*

*A mi Codirector de Tesis, por todo su conocimiento, aportes y consejos para mejorar el presente trabajo;*

*A la Escuela Politécnica del Ejército, por ser la institución en donde desarrollé mis estudios superiores con el aporte, conocimientos y experiencia de mis maestros que permitieron mi desarrollo dentro de la institución;*

*A Centro Comercial El Bosque por ser un pilar fundamental en el presente proyecto, permitiendo poner en práctica mis conocimientos en su organización.*

## **DEDICATORIA**

*A mi razón de vivir, mi hijo que con su ternura me ha hecho sentir el más puro amor que puede existir en la vida; a mi esposo por ser mi compañero incondicional y la base para poder construir un futuro juntos;*

*A mis amados padres, por todo su esfuerzo y entrega para brindarme una educación integral, no solo a nivel profesional sino también a nivel humano;*

*A mi abuelita, a mis tíos, a mis suegros, que con su presencia, apoyo y paciencia han aportado de una u otra manera a que pueda culminar mi trabajo exitosamente;*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>CAPITULO I .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>                                   | <b>2</b>  |
| 1.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN. ....  | 2         |
| 1.1.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN. ....                        | 2         |
| 1.1.2 OBJETIVOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....                          | 5         |
| 1.1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....                         | 6         |
| 1.1.4 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....                     | 6         |
| 1.2 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN. ....                            | 7         |
| 1.2.1 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA. ....                             | 7         |
| 1.2.1.1 Concepto.....   | 7         |
| 1.2.1.2 Importancia.....  | 9         |
| 1.2.1.3 Ejemplo Práctico.....   | 10        |
| 1.2.2 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO. ....                            | 13        |
| 1.2.3 EJECUCIÓN. ....   | 20        |
| 1.2.3.1 Programación del Trabajo.....                                 | 20        |
| 1.2.3.2 Pruebas de Cumplimiento.....                                  | 22        |
| 1.2.3.3 Pruebas Sustantivas.....                                      | 23        |
| 1.2.3.4 Riesgo de Auditoría.....                                      | 24        |
| 1.2.3.5 Técnicas de Auditoría.....                                    | 27        |
| 1.2.3.6 Papeles de Trabajo.....                                       | 29        |
| 1.2.3.7 Hallazgos y Evidencia de Auditoría.....                       | 44        |
| 1.2.3.8 Indicadores de Gestión.....                                   | 46        |
| 1.2.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....                                 | 48        |
| 1.2.4.1 Borrador del Informe de auditoría.....                        | 48        |
| 1.2.4.2 Informe Corto.....  | 48        |
| 1.2.4.3 Informe Largo.....  | 48        |
| 1.2.4.4 Informe Definitivo.....                                       | 49        |
| 1.2.4.5 Conferencia final de resultados.....                          | 49        |
| <b>CAPITULO II.....</b>   | <b>50</b> |
| <b>2. ASPECTOS GENERALES .....</b>                                    | <b>50</b> |
| 2.1. ANTECEDENTES .....   | 50        |
| 2.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA.....                                   | 51        |
| 2.1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....                                    | 52        |
| 2.1.2.1 Objetivo Principal.....                                       | 52        |
| 2.1.2.2 Objetivos Específicos.....                                    | 53        |
| 2.1.2.2.1 Objetivos Específicos Área de Marketing.....                | 53        |
| 2.1.2.2.2 Objetivos Específicos para el área Financiera.....          | 54        |
| 2.1.2.2.3 Objetivos Específicos para el área de Operaciones.....      | 55        |
| 2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....                                    | 61        |
| 2.2.2.1 Organigrama Estructural Vigente.....                          | 64        |
| 2.2.2.2 Organigrama Funcional Vigente.....                            | 65        |
| <b>CAPITULO III .....</b>   | <b>66</b> |
| <b>3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>                                   | <b>66</b> |
| 3.1 ANÁLISIS INTERNO.....   | 67        |
| 3.1.1 ÁREAS DE ANÁLISIS.....  | 67        |
| 3.1.1.1 Área de Marketing.....  | 67        |
| 3.1.1.2 Área Financiera.....  | 70        |
| 3.1.1.3 Área de Operaciones.....                                      | 71        |
| 3.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE..... | 74        |
| 3.1.2.1 MISIÓN VIGENTE.....   | 74        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.1.2.2 VISIÓN VIGENTE.....                   | 75         |
| 3.1.2.3 OBJETIVOS VIGENTES.....               | 75         |
| 3.1.2.4 ESTRATEGIAS VIGENTES.....             | 75         |
| 3.1.2.5 PRINCIPIOS Y VALORES VIGENTES.....    | 76         |
| 3.1.2.6 ANÁLISIS FODA ACTUAL.....             | 77         |
| 3.2 ANÁLISIS EXTERNO.....                     | 79         |
| 3.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....        | 79         |
| 3.2.1.1 Factor Político.....                  | 80         |
| 3.2.1.2 Factor Socio-Económico.....           | 80         |
| 3.2.1.3 Factor Tecnológico.....               | 81         |
| 3.2.1.5 Factor Legal.....                     | 83         |
| 3.2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS.....        | 84         |
| 3.2.2.1 Clientes.....                         | 84         |
| 3.2.2.2 Proveedor.....                        | 85         |
| 3.2.2.3 Competencia.....                      | 86         |
| 3.2.2.4 Precios.....                          | 87         |
| <b>CAPITULO IV.....</b>                       | <b>88</b>  |
| <b>4. AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>           | <b>88</b>  |
| 4.1 FASE I.- PLANIFICACIÓN.....               | 88         |
| 4.2 1. ÁREA DE OPERACIONES.....               | 106        |
| 4.2.2 ÁREA DE MARKETING.....                  | 212        |
| 4.2.3 ÁREA FINANCIERA.....                    | 240        |
| 4.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....           | 261        |
| INFORME.....                                  | 261        |
| <b>CAPITULO V.....</b>                        | <b>284</b> |
| <b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b> | <b>284</b> |
| 5.1 CONCLUSIONES:.....                        | 284        |
| 5.2 RECOMENDACIONES:.....                     | 286        |

## INDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| CUADRO 1.1 FASES DE AUDITORÍA. ....  | 12 |
| CUADRO 1.2 NIVELES DE RIESGO DE CONTROL.....   | 26 |
| CUADRO 1.3 ÍNDICES DE PAPELES DE TRABAJO.....  | 36 |
| CUADRO 1.4 ÍNDICE DE CUENTAS.....  | 37 |
| CUADRO 1.5 MARCAS DE AUDITORÍA.....  | 41 |
| CUADRO 2.1 INCREMENTO DE NÚMERO DE VISITAS AL CENTRO COMERCIAL.....                          | 60 |
| CUADRO 2.2 ATRIBUCIONES DE LOS PRINCIPALES ÓRGANOS DE CONTROL.....                           | 63 |
| CUADRO 3.1 FLUJO VEHICULAR.....  | 68 |
| CUADRO 3.2 PROCESOS DE SERVICIOS GENERALES.....  | 72 |
| CUADRO 4.1 RECURSOS NECESARIOS PARA EL EXAMEN.....   | 98 |
| CUADRO 4.2 PERSONAL UTILIZADO EN EL EXAMEN DE AUDITORÍA.....                                 | 98 |
| CUADRO 4.3 CUADRO DE ÍNDICES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE..... | 99 |

## RESUMEN

El amplio campo competitivo de los diferentes sectores comerciales e industriales en nuestro país se ve reflejado en las diferentes estrategias y cambios que se van adoptando por las diferentes organizaciones. Tal es el caso de las empresas comerciales y centros de compra, considerados hoy en día como los centros comerciales del futuro a nivel mundial, estos son centros comerciales que avanzan acorde a las necesidades de sus clientes sin importar lo que esto implique, lo único que se busca es el bienestar y la fidelidad de los clientes.

En nuestro país desde hace ya diez años se ve surgir este fenómeno de centros de compra, lo cual ha permitido que la competencia en cuanto a centros comerciales sea sumamente alta y siga creciendo cada vez más.

Centro Comercial El Bosque como uno de los primeros centros comárcales de la ciudad busca continuamente innovar y mejorar su estructura, procesos y filosofía para no perder fidelidad de sus clientes, con 25 años en el mercado ecuatoriano tiene aún mucho que explotar frente a la competencia.

La Presente Tesis titulada “Auditoría de Gestión a la Administración del Centro Comercial El Bosque” consiste en el análisis detallado mediante la auditoría de los diferentes departamentos que componen la empresa así como de sus principales procesos, en busca de identificar áreas críticas para generar una posible solución y hacer frente a cambios en el entorno y frente a la competencia.

Para poder llevar a cabo este proyecto, se ve necesario aplicar procesos y pruebas elementales de auditoría, que generen resultados certeros para poder llegar a una conclusión y recomendación acertada y sustentada en los diferentes documentos obtenidos.



Para ello se aplicaron pruebas de control, con la finalidad de medir el nivel de control existente en cada proceso llevado a cabo en la empresa, así también fue de mucha ayuda la aplicación de las diferentes pruebas sustantivas, las cuales permitieron obtener información relacionada con los diferentes informes y documentación de los procesos.

Al llegar a formular las diferentes conclusiones y recomendaciones en el Informe de Auditoría se pretende dar una guía y sugerencia a cada persona responsable que está frente al proceso y a sus principales involucrados, para así obtener un resultado claro del trabajo llevado a cabo en la empresa.

Es importante mencionar que será responsabilidad de los directivos y de la Administración tomar las recomendaciones y llevarlas a cabo, así como dar un seguimiento y medición de los diferentes cambios y estrategias que decidan aplicar en un futuro.

En todo caso el examen llevado a cabo se sustenta en todos los archivos facilitados por los responsables de cada proceso y en el levantamiento de la información que se realizó durante el mismo como una base sustentatoria para los resultados obtenidos.

## SUMMARY

The ample competitive field of the different commercial and industrial sectors in our country is reflected in the different strategies and changes that are adopted by the different organizations. So it is the case of the commercial companies and purchase centers, considered nowadays like the commercial centers of the future at world-wide level, these are commercial centers that advance agreed to the necessities of their clients without concerning what this implies, the only thing that it looks for is the well-being and the fidelity of the clients.

In our country for already ten years it has been seen arise this phenomenon from purchase centers, which has allowed that the competition as far as commercial centers is extremely high and continues growing more and more.

Commercial Center El Bosque as one of the first local centers of the city continuously looks for to innovate and to improve its structure, processes and philosophy not to lose fidelity of its clients, with 25 years in the ecuadorian market must still much explode the competition as opposed to.

The Present Thesis “Auditoría de Gestión a la Administración del Centro Comercial El Bosque” consists of the analysis detailed by means of the audit of the different departments that compose the company as well as of their main processes, in search of identifying areas critics to generate a possible solution and to in front of do changes in the surroundings and as opposed to the competition.

In order to be able to carry out east project, one is necessary to apply to processes and elementary tests of audit, that they generate results accurate to be able to reach a conclusion and recommendation guessed right and sustained in different obtained documents.

For it check tests were applied, with the purpose of measuring the level of existing control in each carried out process in the company, thus also was of much aid application of the different tests, which allowed to obtain data related to the different information and documentation from the processes.

When getting to formulate the different conclusions and recommendations in the Report from Audit it is tried to give to a guide and suggestion to each involved responsible person who is in front of the process and to its main ones, thus to obtain a clear result of the carried out work in the company.

It is important to mention that it will be responsibility of the directors and the Administration to take the recommendations and to carry out them, as well as to give to a pursuit and measurement of the different changes and strategies that decide to apply in the future.

In any case the carried out examination is sustained in all the archives facilitated by the people in charge of each process and in the rise of the information that was made during he himself as a base for the obtained results.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA  
ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO  
COMERCIAL EL BOSQUE**

# **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DEL “CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE”**

## **INTRODUCCIÓN.**

Aplicar un examen de auditoría en una empresa requiere de varios procesos que permite evaluar la situación actual de dicha organización, identificando áreas o aspectos críticos para así obtener un informe que contenga las conclusiones y recomendaciones que puedan ser aplicadas para una mejor gestión empresarial.

Es así que, al aplicar una auditoría de gestión a “Centro Comercial El Bosque” se busca determinar la situación actual de la organización frente a cambios de carácter interno y externo, para obtener parámetros y poder crear nuevas y mejores estrategias frente a factores como la competencia y tendencias del mercado; así como también frente a problemas sobre manejo de personal, procesos y la correcta aplicación de manuales, financiamiento, entre otros.

Mejorar continuamente es un deseo de toda organización, ya que en la actualidad las empresas desean mantenerse en el mercado y hacer frente a la competencia, para lo cual es necesario conocer que lugar se ocupan en el mercado y que cambios deben darse en las áreas administrativas y en las comerciales para poder mejorar el servicio brindado.

Entonces se puede decir que la auditoría de gestión se emplea como una respuesta a la necesidad de obtener un mejor control de los diferentes procesos y actividades para así evaluar las condiciones en que se encuentra la empresa y poder establecer los cambios requeridos y su aplicación dentro de la misma.

# **CAPITULO I**

## **1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.**

### **1.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

#### **1.1.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

- Según la Price Waterhouse.- “La auditoría integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos”
- Conforme al artículo 21 de la LOCGE (Ley orgánica de la Contraloría General del Estado) se define a la Auditoría de Gestión como “la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia, este tipo de Auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes”.
- Conforme a la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades fiscalizadoras superiores, en su manual se estipula a la auditoría operacional como “El examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones, identificando y revisando profundamente aquellas áreas consideradas como críticas efectuando con la finalidad de: 1.verificarlas y evaluarlas; 2.

establecer y aumentar el grado de eficiencia, efectividad, economía de su planificación, organización, dirección y control interno; 3. informar sobre los hallazgos significativos resultantes, presentando comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorarlas; y 4. Determinar el cumplimiento con las disposiciones legales relacionadas”

- Conforme a lo emitido por la Contraloría General de los Estados Unidos de América “Una auditoría operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evolución independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. La auditoría operativa abarca la economía y eficiencia y la auditoría de los programas”
- Según la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control del Perú la auditoría administrativa es un “Examen y evolución realizados en una entidad para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno”
- “Es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en la que los administradores de las empresas y dependencias del estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del estado de manera fiel, eficiente y efectiva”. (Lens M. Kington. La Auditoría Posterior de Rendimiento)

- La Academia mexicana de auditoría Integral menciona: “La auditoría Integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objetivo de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos”
- En Reino Unido la Auditoría de Gestión es “aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionan información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño”
- El INTOSAI (Internacional Organization of Supreme Audit. Institutions) define a la Auditoría de Gestión como “Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado para proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y en el uso de sus recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos”
- Auditoría Administrativa constituye “Un instrumento eficaz para evaluar la eficiencia y eficacia de la entidad. La auditoría administrativa puede abarcar a toda la organización o puede evaluar una función específica, a fin de determinar si la entidad obtiene la máxima eficiencia de recursos a juzgar por el modo como se lleva a cabo la función en la actualidad” (Apuntes de clases)



- “La Auditoría Integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos” (Apuntes de clases)

### **1.1.2 OBJETIVOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

“Dentro de los principales objetivos que contempla la auditoría de gestión se contemplan los siguientes:

- Llevar a cabo una evaluación tanto de la estructura organizacional así como la planificación estratégica y establecer si es adecuada o no.
- Determinar si se cumplen efectivamente los objetivos y metas de la organización, así como las causas que no permitieron su cumplimiento de ser el caso.
- Analizar el personal de la organización, sus funciones y tÁreas para establecer si son las adecuadas.
- Determinar si el personal existente es el requerido para poder cumplir con los objetivos y programas estratégicos.
- Realizar una evaluación de la productividad de la empresa.
- Analizar el control interno de la entidad y establecer su grado de confiabilidad.
- Realizar una evaluación que mida en que grado la normativa de la organización es la adecuada para su operación y funcionamiento.
- Emitir las respectivas recomendaciones que permitan optimizar el uso de los diferentes recursos.
- Realizar un seguimiento de las recomendaciones que se han sugerido.

### **1.1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

La auditoría administrativa alcanza todas las operaciones en general o enfocarse en una en específico, podrá cubrir la entidad en su totalidad o solo ciertas dependencias ejecutando el examen sobre los hechos más recientes.

Es importante determinar en cuál área será de gran beneficio la auditoría y esta no tiene un período específico ni un límite de tiempo, todo dependerá de la conveniencia de extenderse o acortarse conforme las circunstancias encontradas.

Permite establecer criterios sobre como se encuentra internamente el procesos o procesos principales de la empresa, además de poder evaluar el mismo en todas sus fases específicas, proporcionando información importante para el mejoramiento de los mismos.

Este tipo de Auditoría puede alcanzar todas las operaciones y/o procedimientos incluyendo las financieras, pero puede también centrarse en una sola operación o actividad específica. Así también el alcance se determinará por la duración de la auditoría y sus fases.

### **1.1.4 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

Llevar a cabo una auditoría de gestión es importante para toda empresa por que mediante esta se evaluará la situación en que se encuentra la organización tanto en su estructura así como en el uso de los recursos existentes en la misma.

La importancia de una auditoría de este tipo radica en evaluar si los procesos son aplicados correctamente y si los recursos destinados son

los necesarios; esto permite a su vez obtener un conocimiento mucho<sup>1</sup> más profundo de la situación de la empresa y establecer así las áreas críticas.

Posteriormente con la evaluación realizada se podrá obtener un informe que contenga las diferentes conclusiones y recomendaciones, las mismas que podrán ser de gran ayuda y soporte para la toma de decisiones gerenciales así como para la creación de nuevas estrategias en la empresa.

Con el incremento de operaciones y transacciones que se efectúen en una organización, se hace mucho más difícil para la gerencia conocer que problemas atraviesa la organización y mucho más difícil aún establecer una posible solución para estos, por lo cual es importante la aplicación de una auditoría de gestión, la cual permitirá obtener soluciones en todo el ámbito organizacional.

## **1.2 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

### **1.2.1 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.**

#### **1.2.1.1 Concepto.**

Obtención de la información preliminar de la entidad a ser auditada, tanto en sus reglamentos, marco legal y antecedentes.

Todo auditor externo debe tener la capacidad de conocer y familiarizarse con la entidad auditada, por medio de un recorrido y análisis de las actividades primarias de la organización.

---

<sup>1</sup> ARENS Alvin, Auditoría Un Enfoque Integral, Sexta Edición, 2001.

Esta fase no debe exceder de dos días y debe ser ejecutada por el auditor jefe del equipo y un auxiliar de ser necesario. Solo se puede extender el tiempo de ejecución de esta fase en caso de tratarse de una entidad grande o realmente compleja.

### **Objetivos de la Planificación de Auditoría.**

- Establecer claramente los objetivos que tiene el examen de auditoría.
- Establecer el equipo de trabajo y su número de integrantes.
- Preparar los cuestionarios de Control Interno de forma oportuna.
- Determinar la aplicación de las pruebas y los papeles de trabajo para registrarlas.
- Determinar el tiempo en el que se llevará a cabo la auditoría.

**Plan Específico de Auditoría.-** Este es un documento preparado por el auditor en la fase de planificación del trabajo de auditoría en el que se establecen las pruebas a realizar dentro de cada área y su extensión para cumplir los objetivos de auditoría. Debe ser lo suficientemente detallado de forma que sirva como documento de asignación de trabajos a los profesionales del equipo que participen en la auditoría y permita controlar la adecuada ejecución del mismo.

Este Plan contiene los siguientes elementos:

- Motivo del Examen.- Razón por la cual se llevará a cabo el examen de auditoría.
- Objetivos del Examen.- Lo que se busca conseguir mediante la realización de la auditoría.

- Alcance del Examen.- El período que se examinará, el cual deberá ser detallado con las diferentes actividades cronológicamente.
- Base Legal.- Constitución, naturaleza y leyes que rigen la actividad de la empresa.
- Objetivos de la Empresa.- Detalle de lo que busca alcanzar la empresa en un período específico.
- Estructura Administrativa.- Organigramas y órganos de control así como las principales actividades de estos.
- Técnicas y Procedimientos a ser aplicados.- Formas como se van a realizar los diferentes procedimientos de auditoría; estos pueden ser: verificación ocular, verbal, escrita, documental, física, entre otras.
- Distribución del Trabajo y Tiempos Estimados.- Establecer las fases de la auditoría y el tiempo en que se ejecutará cada una de ellas.
- Requerimientos de Personal Técnico.- Conforme las áreas procedimientos examinados se podrá recurrir a un profesional en el área, el cual emita su criterio que formará parte de la investigación y el examen.

### **1.2.1.2 Importancia.**

La etapa de planificación constituye la fase de mayor importancia, pues en esta se establecerán los diferentes procedimientos, forma de aplicarlos, tiempo para ejecutarlos y recursos necesarios para poder desempeñarlos; pues si en la etapa de planificación no se estima correctamente los tiempos y los recursos para cada procedimiento

difícilmente se cumplirán con los objetivos propuestos en el examen de auditoría.

### **1.2.1.3 Ejemplo Práctico.**

*El siguiente ejemplo tomado del folleto “Auditoría de Gestión” del Dr. Jorge Badillo, muestra que elementos debe contener y su especificación.*

**FIRME & ASOCIADOS**

**AUDITORES**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA- PROYECTO AVICOLA “HACIENDA ROSARIO”**

**PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA.**

**MOTIVOS DEL EXAMEN**

La presente auditoría se lleva a cabo en cumplimiento del plan anual de actividades del año 2004 por orden del gerente de auditoría de la empresa auditora Firma – Asociados. La misma auditoría se inicia con memorando 20000123-2 del 27 de septiembre de 2004.

**OBJETIVOS DEL EXAMEN.**

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía de la administración del proyecto.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Verificar los procedimientos de control interno.

## **ALCANCE DEL EXAMEN.**

El examen cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero de 2003 al 31 de agosto de 2004, durante lo cual se realizaron tres crianzas de aves con los siguientes códigos: primera crianza 34534, segunda crianza 34535, tercera crianza 34536.

## **BASE LEGAL.**

Hacienda Rosario se crea el 10 de enero de 1990. Cuenta con tres accionistas los cuales poseen su participación en acciones de la siguiente manera:

Sr. Juan López con un 30%

Sr. Patricio Guerra con el 20%

Sr. Santiago Fonseca con el 50% de las acciones.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

- Contribuir con las utilidades de la hacienda a través de los resultados obtenidos por la producción del proyecto avícola.
- Fomentar los conocimientos en materia avícola mediante investigación para poder hacer frente a la competitividad.

## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.**

Para un correcto funcionamiento Hacienda Rosario cuenta con el siguiente personal:

- Un administrador
- Un contador general
- Departamento de Producción
- Departamento de Investigación y desarrollo

- Departamento de Comercialización.

### **TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL EXAMEN.**

- Verificación Ocular.- Se empleará la observación de cada área de la hacienda.
- Verificación Verbal.- La cual se aplicará por medio de la indagación.
- Verificación Escrita: Utilizando el análisis y confirmación con terceros.
- Verificación Documental.- Principalmente aplicando la comprobación.
- Verificación Física.- Utilizando la inspección.

### **DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.**

El trabajo de auditoría contará con un equipo conformado por:

Un auditor que será el Jefe del Equipo.

Un auditor operativo.

Un asistente de auditoría.

Se distribuirá el trabajo en 40 días laborables conforme se detalla en el siguiente cuadro.

#### **CUADRO 1.1 Fases de Auditoría.**

| Fases                      | Días |
|----------------------------|------|
| Planificación Preliminar   | 4    |
| Planificación Específica   | 7    |
| Ejecución del Trabajo      | 26   |
| Comunicación de Resultados | 3    |
| Seguimiento                | 0    |
|                            | 40   |

El seguimiento será llevado a cabo por personal de la Hacienda Rosario.



## **REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO.**

Para la realización del presente examen se requiere el criterio profesional de un técnico en avicultura, el mismo que tendrá varias responsabilidades, tales como:

- Establecer si la información recopilada posee la veracidad necesaria.
- Brindar asesoría sobre temas y generalidades en materia avícola.
- Respaldar el punto de vista del auditor de ser necesario en aspectos relevantes para el examen.

Dicho profesional deberá poseer experiencia y el conocimiento debido en su profesión, deberá demostrar ser competente en su materia y de preferencia que no se encuentre vinculado a la entidad para que su participación en el examen sea mas objetiva.”

## **1.2.2 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.**

### **“CONTROL INTERNO (CI)**

**Definición.-** Constituye un proceso que lo lleva a cabo la junta directiva, la gerencia y demás personal con la finalidad de preservar la existencia de cualquier organización y apoyar así a su desarrollo, buscando así contribuir con los resultados esperados.

Busca además salvaguardar los recursos y verificar la veracidad de la información financiera y administrativa, para poder lograr el cumplimiento de los objetivos.

El Control interno se expresa mediante las diferentes políticas aprobadas por los diferentes niveles de la administración y la dirección de la organización.<sup>2</sup>

**Objetivos del Control Interno.**- Se busca con el control interno cumplir con los siguientes objetivos:

- Salvaguardar los recursos de la organización, mediante la correcta y efectiva administración frente a riesgos potenciales.
- Garantizar la claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que sustentan las operaciones de la organización.
- Garantizar la efectividad de las operaciones de la organización, promoviendo la eficacia, eficiencia y economía.
- Asegurar que todas las actividades llevadas a cabo en la organización, así como los recursos empleados en estas, estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos. Así como la prevención de los riesgos que se presenten en estas.

**Elementos del Control Interno.**- El control interno posee cinco elementos, estos son:

- Ambiente de Control.- Este componente es la base del resto de componentes y busca determinar la situación, estructura organizativa, reglamentos, principios y valores, así como los factores externos que influyen su ambiente de desempeño.

---

<sup>2</sup> BADILLO Jorge, Material de Exposición en Clases “Control Interno”, 2004

- Evaluación de riesgo.- Conforme en los objetivos que se plantearon se deberá evaluar los riesgos que podrían afectar su cumplimiento y así poder generar estrategias para el efecto.
- Actividades de control.- Aplicación de indicadores, en base a estándares para así poder generar rendimientos esperados.
- Sistema de información y comunicación.- Deberá existir oportuna comunicación interna y externa que apoye a la supervisión y en todos los niveles de la organización.
- Seguimiento y monitoreo.- Se deberá supervisar tanto a nivel interno como externo, con la finalidad de establecer niveles de cumplimiento.

**Clases de Control Interno**.- El control interno se clasifica de acuerdo al momento y conforme al enfoque que se aplica.

De acuerdo al momento existe:

- CI Previo.- Aplicado antes de que se lleven a cabo las diferentes operaciones o antes de que se ejecuten y surtan efectos.
- CI Concurrente.- Se encuentra inmerso en el proceso de operaciones simultáneamente y se busca los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos.
- CI Posterior.- Se lo aplica con la auditoría interna o externa y se lo lleva a cabo luego de la ejecución de las actividades.

De acuerdo al enfoque existen:

- CI Administrativo.- Constituye el plan de ejecución de los procedimientos que busca fomentar la efectividad de las operaciones.
- CI Financiero.- Constituye un plan que permite custodiar los recursos y la exactitud de la información financiera.

**Métodos de Evaluación.-** Existen varios métodos de evaluación de control interno entre estos tenemos:

Cuestionarios.- Constituyen una serie de preguntas que serán realizadas a los funcionarios de la organización. Estos cuestionarios deberán aplicar a los funcionarios de los componentes auditados, se deberán verificar la veracidad de las respuestas y este deberá ser firmado por el funcionario como prueba de la veracidad del cuestionario.

Flujogramas.- Es un gráfico de las operaciones de una empresa o área de esta de forma secuencial, estos deben ser bien identificados y descritos ya que permitirán al auditor conocer rápidamente el proceso o tarea.

Matrices.- Contendrán: listado de controles clave, ponderación a cada control, asignación de una calificación. Este método se respalda generalmente con cuestionarios, flujogramas, narrativos, otros.

Narrativo.- Descripción escrita del control del ente, área o empresa auditada.

Existen varias formas de evaluar el control interno mediante sistemas como: COSO I, COSO ERM, MICIL, CORRE, entre otros.

**1. COSO.-** El Sistema COSO, por medio del informe que se presenta busca lograr una mejora de la calidad respecto de la información, así como determinar un patrón del control interno común para todas las empresas que requieran evaluar su sistema de control interno.

El método COSO se caracteriza por ser un medio para así poder llegar a un fin, el cual proporcionará seguridad razonable sobre un área específica y sus elementos.

El método COSO define al Control interno como un *proceso* efectuado por el *Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal* de una entidad, diseñado para brindar un *grado de seguridad razonable* acerca del cumplimiento de los objetivos en:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Fiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

El método COSO consta de cinco componentes, los cuales se observan en el siguiente gráfico.



**2. COSO ERM.-** Constituye un proceso que se aplica para establecer estrategias en toda la organización, logrando así identificar hechos o eventos que puedan afectar el correcto desempeño de la organización.

Este proceso consta de ocho elementos que son:

1. Ambiente Interno.- Punto clave de los demás componentes y genera disciplina y estructura en estos.
2. Establecimiento de Objetivos.- Estos pueden ser de cuatro categorías: estratégicos, operacionales, de información confiable, de cumplimiento.
3. Identificación de Eventos.- Hecho que se genera por fuerzas tanto internas así como externas a la organización y puede afectar el logro de los objetivos de esta. Se determina dos tipos de eventos, los positivos (oportunidades) y los negativos (riesgos).
4. Evaluación de Riesgos.- Se debe evaluar desde dos puntos de vista ya sea por Probabilidad e impacto.
5. Respuesta al Riesgo.- Evaluado el riesgo se puede generar una de estas respuestas: evitarlo, reducirlo, compartirlo, aceptarlo.
6. Actividades de Control.- Se deben generar en todas las áreas de la organización y son políticas o procedimientos que aseguran una adecuada respuesta al riesgo.
7. Información y Comunicación.- Debe ser emitida oportunamente de tal forma que permita al personal responsable llevar a cabo sus actividades y debe darse a todo nivel de la organización.

8. Supervisión y Monitoreo.- El proceso deberá ser supervisado para que pueda ser dinámico conforme los requerimientos organizacionales.

**Nota:** A diferencia de COSO, el Sistema COSO ERM agrega los puntos resaltados 2, 3 y 5.

### **3. MICIL.-** Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano.

Se desarrolla en el año 2000 direccionado a las empresas y a los gobiernos de América Latina, como un marco de control interno en esta región.

Constituye un sistema que se lleva a cabo por actividades, con la finalidad de cumplir con los objetivos y así poder crear un frente competitivo. Este surge como una alternativa para mejorar el sistema COSO.

MICIL es un modelo que se basa en estándares de control interno para las pequeñas medinas y grandes empresas, ya que busca mejorar las prácticas de transparencia dentro de la organización.

### **4. CORRE.-** CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS – ECUADOR.

Este busca evaluar externamente y de forma periódica a la organización, sobre todo al ejecutarse auditorias sean estas de cualquier tipo.

CORRE se basa en los procedimientos aplicados por la administración de la empresa y sirve para cumplir con dos propósitos: el primero es el diseño de las pruebas y el alcance con el que deben aplicar los auditores; y el segundo para informar a la alta dirección sobre la existencia de riesgos y de errores que no sean debidamente controlados.

Los componentes de CORRE son los siguientes:

- 1. Ambiente Interno de Control
- 2. Establecimiento de Objetivos
- 3. Identificación de Eventos
- 4. Evaluación de Riesgos
- 5. Respuesta a los Riesgos
- 6. Actividades de Control
- 7. Información y Comunicación
- 8. Supervisión y Monitoreo

### **1.2.3 EJECUCIÓN.**

#### **1.2.3.1 Programación del Trabajo.**

Se recomienda la elaboración de un Programa de Trabajo de Auditoría y en el caso del auditor externo se requiere de entrevistas con los principales directivos. Dicho programa deberá contener de todos los objetivos y procedimientos que sean requeridos para este examen.

**Programa de Trabajo.-** Constituye un documento que se elabora con la finalidad de describir los procedimientos del examen de auditoría, los mismos que parten de los diferentes objetivos de la auditoría. Es decir que en este documento se establecerán todos los procedimientos mediante los cuales se podrán cumplir los diferentes objetivos de auditoría.”

#### **Ejemplo.**

A continuación se presenta un esquema del Programa de Auditoría para una empresa comercial, considerando los objetivos y procedimientos necesarios para el examen, el cual fue realizado en base a apuntes de clases de “Auditoría de Gestión”



COMERCIALIZADORA VACA – 2007

PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO

| N= | Descripción   | Ref. P/T | Elab. por | Observaciones |
|----|---|----------|-----------|---------------|
|    | <b>Objetivos:</b>   |          |           |               |
| 1  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar el control interno del Centro Comercial.</li> </ul>   |          |           |               |
| 2  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas, respecto a la gestión del Centro Comercial.</li> </ul>   |          |           |               |
| 3  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la eficiencia, efectividad y economía del Centro Comercial en cada una de sus áreas.</li> </ul>   |          |           |               |
|    | <b>Procedimientos:</b>  |          |           |               |
| 1  | <b>Evaluación de los procesos y subprocesos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medir la efectividad de cada uno de los procesos mediante registros seleccionados de los últimos 5 años.</li> </ul>  |          |           |               |
| 2  | <b>Evaluación del Control Interno</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar un método de evaluación para ser aplicado en la organización conforme se requiera.</li> </ul>  |          |           |               |
| 3  | <b>Evaluación de la gestión mediante Indicadores.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplique indicadores de gestión relacionados a los demás procedimientos.</li> <li>Elabore el P/T “Hoja de Hallazgos” en el cual señalará las deficiencias detectadas y los puntos de interés para auditoría.</li> </ul> |          |           |               |

Elab por:  
Superv por:

Fecha:  
Fecha:

### **1.2.3.2 Pruebas de Cumplimiento.**

“También denominadas Pruebas de Controles, de funcionamiento o de conformidad. Estas deberán ser aplicadas mientras se efectúe el cuestionario o inmediatamente después de efectuado este.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es que el auditor pueda asegurar que los procedimientos correspondientes al control interno se están aplicando como fueron establecidos, de una forma efectiva.

Las Pruebas de Cumplimiento serán aplicadas a aquellas operaciones seleccionadas del período sujeto al examen y su naturaleza así como oportunidad y alcance serán determinados por factores como:

- Resultado de procedimientos aplicados.
- Tiempo restante de ejecución.
- Evaluación del medio ambiente de control interno.
- Evaluación sobre el funcionamiento del control interno luego de efectuado el estudio.
- Procedimientos llevados a cabo independientemente de los de control interno.

Estos factores pueden afectar tanto a las pruebas de cumplimiento, así como a las sustantivas.

La extensión de las pruebas de cumplimiento, estas deberían ser aplicada durante todo el período auditado, pero normalmente los auditores las aplican en el trabajo preliminar.

Dentro de los procedimientos de pruebas de cumplimiento tenemos:

- Pruebas de formalización que contemplan: inspección de registros, documentos, conciliaciones, informes, para confirmar la correcta aplicación del control interno.
- Reconstrucción de procesos a través de la repetición de toda la operación o parte de esta, realizada por personal de la empresa.

Se puede entonces concluir que las pruebas de cumplimiento buscan suministrar seguridad razonable de que los controles están siendo aplicados tal y como se planificaron, antes de extraer su conclusión preliminar sobre estas.

### **1.2.3.3 Pruebas Sustantivas.**

Las pruebas sustantivas también son denominadas como de transacciones, específicas, de validez de saldos o de validación.

Las pruebas sustantivas buscan comprobar la validez de los saldos de las cuentas que contienen los estados financieros, con respecto a una transacción o a varias de una misma característica o naturaleza.

Las pruebas sustantivas también buscan comprobar: existencia y valoración de activos y pasivos, propiedad de activos y obligación de pasivos, presentación

adecuada de las cuentas, correcto registro y clasificación de los rubros por ingresos o gastos.

### **1.2.3.4 Riesgo de Auditoría.**

**Concepto.-** Constituye la posibilidad de que existan errores o irregularidades que no se hayan detectado aún aplicando el examen de auditoría, por lo cual constituye un nivel de inseguridad o desconfianza.

El auditor puede contemplar dos tipos de riesgos en auditoría, estos son:

- Emitir una opinión sin salvedades sobre estados financieros que poseen una o varias distorsiones.
- Emitir una opinión con salvedades sobre estados financieros libres de distorsiones.

#### **Componentes del Riesgo de Auditoría.**

El Riesgo de Auditoría se compone de: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

$$RA = RI + RC + RD$$

Riesgo Inherente.- Posibilidad de que la información se encuentre distorsionada debido a la naturaleza misma de la actividad de donde proviene.

El riesgo inherente puede ser calificado por su significatividad monetaria, volumen de las transacciones, número de ítems o personas.

El riesgo inherente puede ser calificado por el auditor, pero el resultado de este proporcionará solo una idea de que tipo de pruebas sustantivas deberán ser aplicadas.

Riesgo de Control.- La evaluación del riesgo de control proporcionará la base real para determinar cuales, cuantos y que tan profundas deberán ser las pruebas sustantivas.

Es la posibilidad de que la información pueda estar distorsionada de manera significativa aún con los controles existente; debido a que los controles no han sido correctamente aplicados para prevenir y corregir dichas distorsiones y errores.

Este riesgo es evaluado y así es posible obtener una calificación que refleje la orientación sobre la cantidad, que tan profundas y cuales pruebas sustantivas deberán ser aplicadas a cada cuenta examinada en la ejecución del trabajo.

Riesgo de Detección.- Posibilidad de que las distorsiones significativas en la información no sean detectadas a través de diferentes procedimientos empleados en la auditoría.

Para un riesgo de detección bajo será necesario que el auditor aplique la cantidad necesaria y profundidad requerida en los procedimientos que serán aplicados.

### **Evaluación del Riesgo Inherente y del Riesgo de Control.**

Existen tres rangos de calificación del riesgo inherente y de control, estos son:

- Riesgo Alto

- Riesgo Moderado
- Riesgo Bajo

Existe una calificación con cinco rangos dependiendo de los requerimientos del auditor, estos son:

- Riesgo Alto
- Riesgo Moderado Alto
- Riesgo Moderado
- Riesgo Moderado Bajo
- Riesgo Bajo

Esta escala se emplea con la finalidad de obtener una mayor precisión al momento de calificar el riesgo.

Existe también la escala con nueve rangos la cual se aplicará en el examen de auditoría presente:

**CUADRO 1.2 Niveles de Riesgo de Control.**

|          |          |        |
|----------|----------|--------|
| ALTO     | ALTO     | 99.99% |
|          | MODERADO | 88.88% |
|          | BAJO     | 77.77% |
| MODERADO | ALTO     | 66.66% |
|          | MODERADO | 55.55% |
|          | BAJO     | 44.44% |
| BAJO     | ALTO     | 33.33% |
|          | MODERADO | 22.22% |
|          | BAJO     | 11.11% |

### 1.2.3.5 Técnicas de Auditoría.

**Definición.-** Estas constituyen las herramientas o métodos prácticos para llevar a cabo la investigación con la finalidad de obtener información y evidencia pertinente y válida para la ejecución del examen.

Por su importancia y aplicación se citan las siguientes técnicas:

#### **Clases de Técnicas:**

**Técnicas de Verificación Ocular.-** Se fundamenta en la utilización de la vista.

- La Comparación.- Poner a criterio dos o más elementos relacionados para así determinar sus diferencias y similitudes.
  
- La Observación.- Mirar como se lleva a cabo las diferentes operaciones o tÁreas.
  
- La Revisión Selectiva.- Es la revisión ocular de manera rápida para determinar aspectos no comunes.
  
- El Rastreo.- Selección de una operación o transacción, la cual será revisada desde su inicio hasta el final del proceso.

**Técnicas de Verificación Verbal.-** Empleada mediante la comunicación verbal.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> MALDONADO E. Milton K.; Auditoría de Gestión; Tercera edición (2006).

- Indagación.- Preguntas realizadas a cerca de un aspecto importante sobre el examen de auditoría, generalmente se usan cuando no existe evidencia en documentos, pero esta técnica por si sola no se la considera como suficiente y competente.

**Técnicas de Verificación Escrita**.- Son evidencias escritas que respaldan el examen.

- Análisis.- Consiste en determinar el saldo de una cuenta mediante el examen de la misma, y verificar las transacciones que tengan relación con la cuenta. Si se trata de analizar un proceso se deberá dividirlo en elementos o partes para el efecto.
- Conciliación.- Se trata de poner de acuerdo datos de una misma operación pero que sean de distintas fuentes, la más común es la conciliación bancaria.
- Confirmación.- Verificar la autenticidad de la información mediante una afirmación o negación escrita. Existen dos tipos de confirmaciones:
  - C. Positivas.- Se pide al confirmante que conteste si esta de acuerdo o no con los datos descritos. Este tipo de confirmación puede ser directa cuando el auditor adjunta los datos a ser confirmados, o indirecta cuando se solicita al confirmante poner la información de sus propias fuentes.
  - C. Negativas.- Se pide al confirmante que conteste solo si no esta de acuerdo con la información descrita.



**Técnicas de Verificación Documental.-** Son aquellas que permite tener respaldo de las transacciones examinadas.

- Comprobación.- Verificar los documentos de cada transacción para establecer si son válidos o no, es decir verificar su legalidad.
- Computación.- Se emplea para establecer la exactitud de las operaciones matemáticas.

**Técnicas de Verificación Física.-** Es una constatación física y ocular.

- Inspección.- Es un examen ocular de los diferentes bienes de la entidad, para establecer su existencia y autenticidad así como estado en el que se encuentran.

### **1.2.3.6 Papeles de Trabajo.**

**Definición.-** Constituyen el conjunto de documentos, formularios y demás escritos que se obtienen al desarrollar el examen, estos constituyen un soporte y sustentan la labor de auditoría desarrollada, así como métodos y procedimientos llevados a cabo por el auditor.

#### **Objetivos de los Papeles de Trabajo.**

Los Papeles de Trabajo buscan cumplir con los siguientes objetivos:

- Facilitar la redacción del informe de auditoría, así como sustentar lo que este contenga.

- Determinar las bases para el control de calidad de la auditoría.
- Demostrar el cumplimiento de las normas de auditoría.
- Evidenciar el profesionalismo del auditor.
- Documentar las diferentes evidencias que se encuentren durante el examen.

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

- Deben incluir la suficiente información, la cual permita sustentar las operaciones en cualquier momento y la aplicación de los procedimientos contemplados en el programa de trabajo.
- Deben incluir la información necesaria para poder emitir sugerencias sobre el control interno con el objetivo de mejorarlo.
- Deberán ser preparados de forma clara y nítida, con una correcta ortografía y un lenguaje entendible; así también serán elaborados sin enmendaduras y cuya escritura sea imposible de modificar, lo cual garantice su permanencia en el tiempo.
- Permiten planificar y controlar de mejor forma los diferentes procedimientos de auditoría, conforme lo determinen las normas.
- Busca facilitar la preparación del informe final de auditoría.

- Dentro de los papeles de trabajo más utilizados se describen: P/T administrativos, de comprobaciones, planillas y hojas sumarias de trabajo, asientos de ajuste y de reclasificación.”

### **Procedimientos para la preparación, índices, referenciación y marcas de los papeles de trabajo.**

*En el material de “AUDITORÍA, ASESORIA FINANCIERA Y CONSULTORIA” del Dr. Rodrigo Aguilera V. se especifica de forma clara la referenciación de auditoría.*

#### **“Introducción.**

1. El auditor empleará en todos los exámenes que practique, un método uniforme en la preparación de los papeles de trabajo, índices, referenciación y utilización de marcas de auditoría.
2. Los papeles de trabajo de toda auditoría o examen especial, son el conjunto de cédulas o documentos en los que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas durante su examen y los resultados de las pruebas realizadas. Son los documentos básicos que fundamentan y respaldan su informe.
3. El índice, es símbolo numérico, alfabético o alfanumérico que colocado en un ángulo especial de los papeles de trabajo, permite su identificación y lectura durante el curso del examen y a la finalización de éste en un archivo que permite su perfecta exploración.
4. La referenciación consiste, en identificar o relacionar asuntos contenidos en una cédula o papel de trabajo, con cifras, datos, análisis, etc., incluidos en otros, que por su naturaleza o significado, se vinculan con la primera.

5. Las "Marcas de Auditoría", son símbolos que utiliza el auditor durante el examen a efecto de expresar un procedimiento de auditoría aplicado.

Ejemplo: El símbolo < significa: sumas verificadas.

6. El auditor jefe, o supervisor, será responsable de la correcta aplicación de los procedimientos que se establecen, relacionados con los papeles de trabajo. Deberá disponer lo conveniente, a fin de que los papeles de trabajo sean elaborados en las mejores condiciones, en armonía con la Normas Técnicas de Auditoría y el contenido de los procedimientos establecidos. Así mismo es de significar que el auditor jefe deberá guardar y hacer guardar a su personal la más absoluta reserva sobre los procedimientos relacionados con la preparación, índices, referenciación y, uso de marcas en los papeles de trabajo preparados por la firma, para uso en los exámenes que se practiquen.

**Objetivo.-** Lograr uniformidad en la presentación de los papeles de trabajo de las auditorías y exámenes especiales realizados, mediante el establecimiento de procedimientos preelaborados y previamente aprobados, sobre preparación, índices, referenciación y uso de marcas de auditoría, y para su adecuado archivo.

**Procedimientos.-** Con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos, los papeles de trabajo se elaboran de acuerdo a los siguientes procedimientos:

- a. Agrupación de los papeles o cédulas de trabajo.
- b. Preparación de los papeles de trabajo.
- C. Índice y referenciación de los papeles de trabajo.
- d. Índice del archivo permanente.
- e. Utilización de las marcas de auditoría,

## **Descripción de los Procedimientos.**

### A) Agrupación de los papeles o cédulas de trabajo.

1. Los papeles de trabajo se agrupan en dos categorías: Papeles Generales y Papeles Específicos.

1.1. Los papeles generales son aquellos que no corresponden a una cuenta específica y que por su naturaleza o significado tienen uso y aplicación general. Básicamente comprenden los siguientes.

- Borrador del informe.
- Programas de auditoría.
- Evaluación de Control Interno.
- Hoja principal de trabajo o balance General.
- Balances de comprobación y mayores auxiliares.
- Asientos de reclasificación y ajustes determinados por el auditor.
- Etc.

Para el ordenamiento de éstos papeles, se seguirá el procedimiento establecido más adelante en el punto "C".

1.2. Los papeles específicos son aquellos que se relacionan directamente con una cuenta del mayor general o mayor auxiliar. Comprenden básicamente los siguientes.

- Cédulas principales de las cuentas de balance preparadas por el auditor.
- Cédulas auxiliares derivadas de los anteriores papeles de trabajo.
- Otros documentos que prepara o solicita el auditor, relacionados con:
  - o Análisis de cuentas elaborados por los auditores internos o personal de la empresa.

- Confirmaciones recibidas de: Bancos, Clientes, Proveedores y, otros.
- Conciliaciones bancarias.
- Cualquier otro documento relacionado con el examen, que directamente o indirectamente se utilice para la sustentación del informe.

## B) Preparación de los papeles o cédulas de trabajo

Durante el curso de un examen el persona de auditoría deberá observar los normas que se mencionan a continuación:

### 1. IDENTIFICACION. El encabezamiento incluirá el orden siguiente:

- a) Nombre completo de la empresa auditada, incluyendo siglas si las tuviere
- b) Título de la cédula o papel de trabajo, en tal forma que denomine la cuenta analizada o la prueba efectuada.
- c) Período cubierto o fecha del examen.

### 2. Contenido de las cédulas o Papeles de Trabajo.

- Los papeles de trabajo deben ser elaborados en forma clara y concisa y se ordenarán y codificarán de acuerdo a un índice numérico o alfanumérico según el caso, a fin de facilitar su identificación y lectura durante el curso del examen y su finalización.
- El objetivo de cada cédula u hoja de trabajo, debe ser claro y relacionado estrechamente con los objetivos de la auditoría. No se debe incluir datos insignificantes o sin importancia para fines del examen. Debe describir el procedimiento y el análisis aplicado, incluyendo las marcas su explicación y las notas pertinentes. Las marcas se escribirán con lápiz rojo.

- Los papeles de trabajo se prepararán obligatoriamente con lápiz negro y en una sola cara. Por ningún motivo se escribirá en el dorso.
- El contenido de cada cédula debe ser legible, ordenado, completo y conciso, indicando nombres, títulos, códigos y toda la información necesaria para una adecuada sustentación de la misma. Debe evitarse el uso de abreviaturas, salvo casos excepcionales. Asimismo se debe indicar claramente, la fuente de donde se obtuvo la información, tal como: libro, registro, documento, cuenta del mayor, etc.
- Cada cédula incluirá la extensión y alcance de las pruebas selectivas aplicadas, explicando los procedimientos del muestreo y el porcentaje de transacciones examinadas del total que las originó.
- Las cifras negativas se escribirán con lápiz negro y entre paréntesis, no debiendo usarse lápiz rojo.
- Las cédulas, deberán mostrar claramente: Las observaciones, conclusiones y recomendaciones del auditor, según el caso a fin de facilitar la redacción del informe final.
- Se prepararán hojas de notas para recordar asuntos por aclarar o examinar durante el curso del examen. Todos estos puntos deben ser analizados o resueltos antes de terminarse la auditoría. Llevarán el índice de la cuenta que los originan.
- Si para el sustento de una cédula de trabajo, el personal de auditoría requiere que la entidad bajo examen le proporcione documentos, deberá tener cuidado a fin de no perderlos o traspapelarlos. Para el caso, es necesario aplicar el procedimiento de cargo, en original y copia. Así mismo, se recomienda reducir al mínimo, y sólo en caso de extrema importancia, la solicitud de copias fotostáticas o transcripciones.
- Cada vez que el auditor concluya una hoja de trabajo, debe ubicarla en el orden que le corresponde según el índice respectivo. Durante el curso de la Auditoría los papeles de trabajo se guardarán en una carpeta con gancho o archivador, con el fin de asegurar su conservación y ordenamiento, evitando su pérdida o extravío.

- Terminado el examen, el auditor deberá archivar cuidadosamente cada uno de los Papeles de Trabajo en un archivo, de acuerdo al Índice establecido.

**C) Índices y Referenciación de los Papeles o Cédulas de Trabajo.**

1. Los papeles Generales serán ordenados en base a un índice numérico, que se colocará en el ángulo superior derecho de los mismos. Será de secuencia ascendente y para anotarlos, se utilizará lápiz rojo. El orden que deben seguir los papeles generales, será básicamente el siguiente:

**CUADRO 1.3 Índices de Papeles de Trabajo.**

| <b>INDICE</b> | <b>DESCRIPCION</b>   |
|---------------|--|
| 1             | Borrador del Informe   |
| 2             | Programas de Auditoría   |
| 3             | Evaluación del Control Interno   |
| 4             | Hoja Principal de trabajo o Balance de Comprobación                              |
| 5             | Balances de Comprobación de Mayores Auxiliares                                   |
| 6             | Asientos de Ajustes y Reclasificación determinadas por el auditor                |
| 7             | Notas de importancia explotables en futuros exámenes                             |
| 8             | Situaciones subsecuentes que afecten a futuros estados financieros               |
| 9             | Detalle de compromisos extraordinarios, no registrados en el período bajo examen |
| 10            | Situación legal de libros y registros recontabilidad                             |

A medida que vayan presentándose asuntos correspondientes a esta categoría, los documentos o papeles de trabajo que los contengan se irán codificando, siguiendo la numeración correlativa.



2. El índice de los papeles específicos se efectuará, agrupando las cuentas de Balance de Comprobación presentado por la Empresa auditada, teniendo en cuenta su afinidad y secuencia lógica. Los resultados de esta agrupación serán presentados en "Cédulas Matrices " o papeles principales.

En el caso de Balances Presupuestales, se seguirá el mismo criterio antes anotado, teniendo en cuenta que, los índices por aplicar serán los correspondientes a las "Cuentas de Gestión o de Operación" (X Y), con los que se les identifica.

El índice de los papeles específicos constará en letra mayúsculas simples o dobles para las cédulas matrices y letras seguidas de números correlativos para los papeles o cédulas auxiliares, según sea el caso; a efecto de asegurar un ordenamiento uniforme, se escribirá con lápiz rojo. En sentido general se seguirá el criterio de ordenamiento siguiente:

**CUADRO 1.4 Índice de Cuentas.**

| <b>CUENTAS</b>                     | <b>INDICE</b> |
|------------------------------------|---------------|
| <b>ACTIVO</b>                      | <b>A-U</b>    |
| Caja y Bancos                      | A             |
| Cuentas por Cobrar                 | B             |
| Inventarios                        | C             |
| Gastos pagados por anticipado      | D             |
| Inversiones                        | E             |
| Activos Fijos                      | F             |
| Otros Activos                      | G             |
| <b>PASIVO</b>                      | <b>AA-XX</b>  |
| Documentos por pagar a corto plazo | AA            |
|                                    | BB            |

| <b>CUENTAS</b>           | <b>INDICE</b> |
|--------------------------|---------------|
| Cuentas por pagar        | CC            |
| Otros pasivos Corrientes | DD            |
| Deudas a largo plazo     | EE            |
| Otros pasivos            |               |
| <u>PATRIMONIO</u>        | VV            |
| CUENTAS RESULTADOS       | X – Y         |
| Egresos                  | X             |
| Ingresos                 | Y             |
| CUENTAS DE ORDEN         | W             |

3. El índice se colocará en el recuadro diseñado para el efecto en los papeles de trabajo, situado en el ángulo superior derecho. En aquellos documentos sustentatorios que se incluyen en los papeles de trabajo, se anotará siempre el índice en dicho ángulo.

Ejemplo: Confirmaciones bancarias.

4. En el anexo Nro. 1, se presenta un esquema gráfico del empleo de índices que se describen en este procedimiento.

5. La referenciación de los papeles de trabajo se colocarán tanto en la cédula matriz o papel principal como en las cédulas auxiliares que se prepare, de tal forma que la relación entre todas ellas sea cruzada, con la finalidad de mostrar en forma objetiva las conexiones entre cuentas y su correspondiente relación con los estados financieros presentados.

Para referenciación se utilizará lápiz rojo, anotándose el índice descrito al lado derecho del asunto que se relaciona.

.Los índices de los papeles de trabajo utilizados en la referenciación cruzada, permiten identificar de donde viene o a donde va la información contenida en los mismos.

#### D) Índice y Referenciación del Archivo Permanente.

El archivo permanente de cada empresa sujeta a auditoría, deberá ordenarse en forma correlativa con números romanos, ubicado en el ángulo superior derecho de los respectivos documentos que lo conforman.

El archivo permanente contendrá copias y/o extractos de la información básica aplicables a la empresa bajo examen, ordenado y actualizado afin de permitir su explotación,

- Leves y dispositivos legales debidamente actualizados, que normen su funcionamiento.
- Otras Normas Legales, tales como: Resoluciones, Estatutos, Decretos, Reglamentos, etc.
- Manuales de procedimientos administrativos y organigramas.
- Contratos a largo plazo.
- Resúmenes de decisiones importantes del Directorio o Consejos Directivos, tomados del libro de Actas.
- Análisis de los activos fijos.

- Análisis de deudas a largo plazo.
- Evaluación de Control Interno.
- Resúmenes significativos de los informes de auditorías anteriores, internas, de otras firmas.

#### E) Utilización de marcas de auditoría.

1. Las marcas básicas de auditoría que se presentan se utilizarán en todos los papeles de trabajo y son de dos clases: Con significado uniforme y con leyenda a criterio del auditor, es decir sin significado definido.


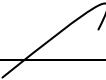
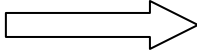



Las marcas con significado uniforme, son aquellas cuyo concepto se emplea frecuentemente en cualquier auditoría o examen especial y que han sido adoptadas por la Consultora.

Las marcas sin significado aprobado serán empleadas por el personal de auditoría para expresar conceptos o procedimientos a su criterio y cuya leyenda será obligatoria a cada cédula de trabajo.

Si durante el curso de la auditoría fueren necesarias marcas adicionales, se emplearán éstas a criterio del Auditor, describiendo obligatoriamente su significado en las cédulas respectivas.

2. Descripción de las marcas con leyenda o Significado uniforme.

**CUADRO 1.5 Marcas de Auditoría.**

| <b>SIMBOLO</b>  | <b>LEYENDA O SIGNIFICADO</b> |
|---|------------------------------|
|    | Documentación sustentatoria. |
|    | Chequeo                      |
|    | Rastreo                      |
|    | Suma                         |
|   | Confirmado                   |
|  | Inspección física            |

**DEFINICIONES:**

a. Documentación sustentatoria.- Es la comprobación de la evidencia documentaria que apoya o respalda una transacción u operación registrada, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, existencia y exactitud.

Ejemplo:

La comprobación de un gasto, mediante la factura correspondiente.

b. Chequeo.- Es la confrontación u observación de la similitud o igualdad de dos o más cifras o conjunto de cifras. Ejemplo: Cheques cobrados en el Banco según extracto, con los registros de cheques emitidos.

- c. Rastreo.- Es el seguimiento de una transacción o grupo de transacciones, de un punto a otro en los Libros Principales y Auxiliares.
- d. Suma.- Es la verificación de la exactitud de los totales y subtotales verticales y/u horizontales de un registro, documento o comprobante examinado.
- e. Cálculo.- Es la verificación de la exactitud de las operaciones matemáticas de un registro, comprobante ó documento examinado.
- f Liquidación posterior.- Es la verificación de la regularización de una transacción u operación, efectuada con posterioridad a la fecha de su examen.
- g. Circularización.- Es la solicitud enviada por la Firma de Auditoría, pidiendo confirmación de saldos a bancos, clientes, proveedores, etc., necesaria durante el Curso de la Auditoría.
- h. Confirmación.- Es la respuesta directa afirmativa a la Firma de Auditoría de las entidades o personas a quienes se solicitó información sobre saldos.
- i. No autorizado.- Es la falta de aprobación de una transacción u operación, por un funcionario competente.
- j. Inspección física.- Es el examen ocular de documentos, bienes y obras, con el objeto de demostrar su existencia.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LAS MARCAS SIN SIGNIFICADO UNIFORME:

Existen marcas que no poseen un significado uniforme y por tanto el auditor puede hacer uso de estas como creyera conveniente según los requerimientos que se presenten durante el examen.

#### 4. APLICACIÓN DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA:

- a. Las marcas se escribirán exclusivamente con lápiz rojo, al lado derecho de la operación o cantidad que se describe o amplía.
- b. El supervisor empleará lápiz azul para sus notas, observaciones o modificaciones en los papeles de trabajo.
- c. El personal de auditoría incluirá en sus papeles de trabajo una cédula que contenga la descripción de las marcas básicas, con leyenda o significados adoptados por la firma (VER PUNTO 2).
- d. En cada papel de trabajo el personal de auditoría describirá las marcas que no tienen un significado uniforme y de no ser posible por falta de espacio, utilizará una nueva hoja para tal fin. (VER PUNTO 3).
- e. No debe registrarse una marca de auditoría antes de efectuar el procedimiento correspondiente. Una interrupción puede dar lugar a que no se cumpla con el mismo, sin embargo, la marca indicaría que se ha cumplido con él.

**Archivos de Papeles de Trabajo.-** Constituye un ordenamiento lógico de todos los papeles de trabajo, luego de ser concluido el trabajo de auditoría, con el fin de consolidar en un solo lugar los diferentes registros obtenidos durante el examen para un fácil manejo de estos.

Existen tres archivos diferentes para el correcto uso de los papeles de trabajo, estos son:

Archivo Permanente.- Conjunto de papeles de trabajo debidamente ordenados con respecto a trabajos de auditoría, los cuales constituyen la base de la planificación y programación de la auditoría y deberá existir un archivo permanente por cada empresa auditada. Este archivo es la principal fuente de información, ya que se actualizará constantemente durante cada auditoría realizada.

Archivo Corriente.- Conjunto de papeles de trabajo que se manejan en la ejecución del trabajo, estos sustentan los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe. Existirá un archivo corriente por cada auditoría realizada.

Archivo de Planificación.- Reunirá la información de la planificación de cada auditoría, pero este es de uso exclusivo de cada auditoría, es decir no se actualizará continuamente como el archivo permanente.”

### **1.2.3.7 Hallazgos y Evidencia de Auditoría.**

“**Hallazgos.-** Información que facilita identificar hechos significativos en la empresa auditada, los mismos que pueden ser deficiencias o puntos débiles en los controles ya sean administrativos o financieros, los cuales deberán ser comunicados en el informe.

Los hallazgos deben poseer cuatro elementos, los mismos que son:

- Condición.- Situación actual encontrada por el auditor, de la operación o actividad que se encuentre examinando.
- Criterio.- Parámetros para poder comparar la situación encontrada con lo que debe ser.



- Causa.- Razones fundamentales por las que se originó la desviación o irregularidad, es decir razón por la que el criterio no se ha cumplido.
- Efecto.- Diferencia que se produce al comparar la condición y el criterio.

**Evidencia de Auditoría**.- Constituye un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes; en los cuales se basa el auditor para emitir sus conclusiones. Se puede decir que es la base para que el auditor emita su opinión.

Las evidencias deberán poseer las siguientes características:

- Suficiente.- Que se posea la cantidad necesaria para poder proporcionar una seguridad razonable.
- Competente.- La evidencia deberá ser confiable, es decir que sea de calidad para así poder obtener información válida.
- Pertinente.- Deberá estar acorde con lo que se busca sustentar, es decir debe existir relación entre la evidencia y su uso.
- Útil.- La evidencia deberá servir para los fines de la auditoría en ejecución.

Las Evidencias pueden de diversas clases, entre estas tenemos:

- Documental.- Es la más común en auditoría, constituyen registros y documentos internos y externos del ente auditado.
- Física.- Constituye la inspección y observación directa de las actividades y sus responsables; es aconsejable sustentarlos con fotografías, planos, mapas, pero debe ser necesariamente documentada en informes respectivos.
- Testimonial.- Entrevistas e indagaciones que arrojan información importante, la cual deberá ser sustentada con documentos o evidencia analítica.
- Analítica.- Información que se genera mediante: cálculos aritméticos y comparación de la información.

### **1.2.3.8 Indicadores de Gestión.**

**Indicador**.- Constituye La Representación que se puede cuantificar con respecto de alguna información.

**Clases de Indicadores**.- Existen dos tipos de indicadores: indicadores de gestión e indicadores de logro.

**Indicadores de Gestión**.- Constituye una referencia numérica, la cual refleja características del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión en sus niveles de eficiencia, efectividad y economía con respecto al proceso administrativo. También se los denomina indicadores de control, de seguimiento, de monitoreo, internos.

El auditor puede aplicar indicadores existentes en la organización, sin embargo podrá también diseñar y aplicar indicadores de su propia creación.

Con el uso de los indicadores de gestión se puede evaluar aspectos como:

- Utilización de los recursos.
- Nivel de cumplimiento de tareas o actividades.
- Nivel de productividad con respecto de los recursos.
- Grado de eficiencia.
- Tiempo de respuesta.

**Indicadores de Logro.-** Conocidos como indicadores de eficacia, de éxito, de objetivos.

Estos permiten evaluar cambios en las variables que influyen en el campo institucional.

Estos se establecen desde cada objetivo para valorar la eficacia de planes, programas, proyectos, etc; resolviendo así los problemas existentes dentro de la organización.

### **Ejemplos de Indicadores:**

1. Eficiencia = Costos

Costo real / Costo planificado.

Con este indicador se obtendrá el nivel de costos utilizados o costos reales frente a lo que se planificó inicialmente.

2. Efectividad = Objetivos Alcanzados

Objetivos reales / Objetivos planificados.

Mediante este indicador se genera el porcentaje de objetivos cumplidos con relación a los objetivos planteados en un principio.

### 3. Producción – Personal

Total unidades producidas / Total de empleados de producción.

Se obtendrá el nivel de productos obtenidos con respecto a cierto número de empleados, es decir que se obtiene el número de unidades producidas por cada empleado.

## **1.2.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.**

### **1.2.4.1 Borrador del Informe de auditoría.**

Constituye una recopilación de los comentarios, conclusiones y recomendaciones previos al informe final o definitivo, es decir se lo elabora durante todo el transcurso del examen y posteriormente servirá como base del informe definitivo.

### **1.2.4.2 Informe Corto.**

Los informes cortos o dictámenes se extienden a favor de los accionistas, quienes no administran la empresa y también a favor de los acreedores.

En este el personal de la misma compañía elabora estados financieros adecuados, comparaciones, análisis, presentar información, calcular razones y hacer comentarios que pueden ser necesarios para la administración y para fines de control.

### **1.2.4.3 Informe Largo.**

Los informes de auditoría "largos", se extienden a favor de la administración y podrán o no dirigirse a los accionistas, acreedores, analistas de crédito o de inversionistas y otras personas interesadas.

Este informe contendrá:

- Título del Informe
- Destinatario del Informe
- Párrafo Introdutorio
- 1. Párrafo de Alcance
- Párrafo de Opinión

Finalmente deberá contener las firmas y fecha de realización del informe.

Generalmente se generan cuando en las empresas o compañías, el personal del departamento de contabilidad no está muy capacitado y la administración dependería del auditor para que emita su opinión con respecto a lo adecuado para la presentación de los estados financieros.

#### **1.2.4.4 Informe Definitivo.**

Constituye el producto final del trabajo del auditor en el que se plasman sus comentarios con relación a los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones relacionados a los aspectos examinados.

#### **1.2.4.5 Conferencia final de resultados.**

Se la llevará a cabo de ser necesario frente a los principales empleados de la empresa auditada con la finalidad de dar a conocer aspectos de mayor importancia encontrados durante el examen por lo cual será necesario basarse en el informe definitivo para llevar a cabo dicha conferencia.”

---

<sup>4</sup> ALVIN A. Arens, *Auditoría Un enfoque Integral, sexta edición, 1995.*

## CAPITULO II

### 2. ASPECTOS GENERALES

#### 2.1. ANTECEDENTES

El ser humano por su naturaleza busca cubrir sus necesidades mediante la compra de un producto o de un servicio o de una combinación de ambos.

Esta necesidad ha ido evolucionando conjuntamente con las formas de cubrir dichos aspectos necesarios para sobrevivir, desarrollarse y mejorar su estilo de vida.

#### GRÁFICO 2.1

#### CENTRO DE COMPRAS



*Fuente: Guía Turística de México*

A lo largo del tiempo muchas formas de comercializar los productos o servicios se han venido desarrollando. En un principio existía una tienda para cada producto, es decir una zapatería, una sastrería, una despensa, una peluquería,

entre otros servicios cada uno de diferentes características y condiciones conforme el sitio donde se ubicaban y conforme el tamaño de la ciudad de aquella época, muestra de esto lo es el Centro Histórico de Quito, que con su sinnúmero de negocios centralizaba las compras en un solo lugar.

Pero con el acelerado crecimiento de la ciudad y su expansión hacia el sur, norte y la zona de los valles, ya no era suficiente contar con un centro de compras como el del Centro Histórico; pues se vio la necesidad de sectorizar las compras en un solo lugar, un solo edificio que brinde todas las opciones de compra con mayor comodidad y sobretodo seguridad así como distracción para toda la familia, por lo que se decide invertir mucho dinero en la construcción de centros comerciales a lo largo de toda la ciudad.

Dentro de esta nueva tendencia en centros de compras se encuentran muchos centros comerciales de la ciudad que dieron el primer paso para un nuevo concepto en cuanto a satisfacer necesidades de compra se refería.

Uno de estos centros comerciales fue “El Bosque” que en una zona amplia y poco visitada de la ciudad en aquel entonces decide posicionarse en el mercado de aquella época como uno de los mejores centros de compras, ya que contaba con amplitud y variedad para el cliente; a más de aportar para que la zona busque crecer en cuanto a proyectos habitacionales y urbanísticos.

### **2.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA.**

El Centro Comercial El Bosque es una entidad constituida sin fines de lucro, la cual busca brindar los mejores servicios y/o productos a sus diferentes clientes.

Esta empresa fue creada en el año de 1982 bajo el capital privado de la empresa inmobiliaria CASA PROPIA S.A., la cual se encargo de buscar capitales y destinarlos a la construcción de Centro Comercial El Bosque, luego de adquirir los terrenos y quebrada que existía en la zona en aquellos años, se

encargó de legalizar el relleno de la zona y de urbanizar los predios ya adquiridos para la posterior construcción del Centro Comercial como uno más de sus proyectos inmobiliarios.

Posteriormente la misma empresa Casa Propia S.A. comercializa cada uno de los locales, pero todos estos son declarados como Propiedad Horizontal en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el objeto de buscar un marco legal que sustente su administración posteriormente. Este hecho consta en la “Declaratoria de Propiedad Horizontal 362-3A del año 1982”.

Ciudad Comercial El Bosque constituye una copropiedad, la cual se encuentra sometida al régimen de Propiedad Horizontal, este es el sustento legal que rige las operaciones y relaciones tanto de propiedad como de copropiedad, así como la parte administrativa de la organización y sus demás requerimientos que le permitan un correcto funcionamiento.

Para un correcto manejo interno del Centro Comercial se regirán las operaciones a través del “Reglamento Interno de Centro Comercial el Bosque”, documento que contiene todos los artículos para el correcto manejo de las tres áreas de trabajo de la empresa.

## **2.1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

### **2.1.2.1 Objetivo Principal.**

Agrupar en un solo sitio las mejores y más novedosas líneas de productos y servicios, brindando a la sociedad un atractivo Centro Comercial de gran magnitud, constituyendo este un aporte al desarrollo de la ciudad.



### **2.1.2.2 Objetivos Específicos.**

Se han determinado objetivos específicos para cada área del Centro Comercial con la finalidad de establecer de forma clara y segura las funciones de cada departamento.

#### **2.1.2.2.1 Objetivos Específicos Área de Marketing.**

- Alcanzar niveles óptimos de propaganda y publicidad, reflejados en los índices de ventas por temporada tomando muestras estadísticas de venta de los locales.
- Preparar el presupuesto para publicidad y propaganda conforme los requerimientos y cambios en el medio publicitario y sus equivalentes, partiendo de la partida otorgada por el área financiera.
- Manejar un adecuado servicio de atención al cliente, el cual permita recoger quejas, reclamos, sugerencias y demás para crear nuevas estrategias de servicio y atención al cliente.
- Planificar, ejecutar y evaluar el sistema de promociones anuales, conforme a los reglamentos y leyes, así como el presupuesto destinado para el efecto.
- Gestionar eficazmente el arrendamiento, tanto para locales como para islas dentro de las áreas permitidas para el efecto.
- Negociar efectivamente el auspicio de campañas publicitarias con empresas interesadas en patrocinarlas.

## **2.1.2.2 Objetivos Específicos para el área Financiera.**

- Conformar el presupuesto anual de gestión administrativa del Centro Comercial a través de tres rubros importantes que son:
  1. Aportes mensuales de condominio por parte de copropietarios o arrendatarios.
  2. Ingresos por arriendos o concesiones de áreas comunales.
  3. Aportes o auspicios realizados por empresas que desean auspiciar campañas publicitarias.
  
- Recaudar oportunamente los valores por concepto de arrendamiento, multas y demás a través de su oficina de cobranzas.
  
- Coordinar y distribuir eficazmente los recursos monetarios a los diferentes departamentos, cubriendo así los requerimientos financieros de los mismos.
  
- Cancelar los valores correspondientes dentro de los días permitidos al fisco, así como la declaración oportuna de los impuestos que genere su ejercicio económico.
  
- Realizar los pagos de gastos operativos y demás que fueren necesarios dentro de los días permitidos.
  
- Contratar el personal necesario en cada área de trabajo, así como cubrir nuevas vacantes laborales a través de la empresa tercerizadora conforme los requerimientos del cargo.
  
- Brindar asesoría continua a la gerencia general para la oportuna y acertada toma de decisiones previa a una asamblea de propietarios.

### **2.1.2.2.3 Objetivos Específicos para el área de Operaciones.**

- Coordinar eficazmente el área de seguridad del Centro Comercial, con la empresa de seguridad privada, generando así un cronograma de trabajo que vaya con los requerimientos del Centro Comercial.
- Supervisar el correcto cumplimiento de la seguridad, salvaguardando así la integridad tanto de los clientes como de los empleados del Centro Comercial.
- Monitorear constantemente el sistema de alarmas de emergencia y alarmas de pánico en la central de alarmas.
- Gestionar y distribuir adecuadamente el personal de limpieza para las áreas del Centro Comercial, a través de un calendario específico de trabajo para cada empleado.
- Manejar un rápido ingreso y salida de los estacionamientos del Centro Comercial, generando un tráfico ligero en las avenidas y calles aledañas al Centro Comercial.
- Brindar un adecuado mantenimiento periódico de las instalaciones y suministros eléctricos y de agua potable a cada uno de las áreas comunales y locales del Centro Comercial, evitando así cortes de luz prolongados y contratiempos innecesarios.
- Contar un personal de servicios generales capacitado, por medio de talleres y manuales específicos para cada actividad a ser realizada.

## 2.2 LA EMPRESA.

### **GRÁFICO 2.2**

*“Logotipo Centro Comercial El Bosque”*



*Fuente: Gerencia de Operaciones.*

#### **2.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.**

Centro Comercial El Bosque fue inaugurado el 20 de diciembre de 1982, con 25 años de funcionamiento ininterrumpido, nació como un mega proyecto, convirtiéndose en ese entonces en el Centro Comercial más grande y moderno del Ecuador. El mismo que se encuentra ubicado al noroccidente de la ciudad, en una zona residencial de tipo A.

Esta empresa nace de la unión de capitales privados, cuya finalidad era la de recuperar la inversión por medio de la venta de los locales en forma de propiedad horizontal.

Centro Comercial El Bosque ha atraído a una gran cantidad de visitantes desde sus inicios, debido a sus 40.000 metros cuadrados de construcción y una amplia playa de 1.100 estacionamientos.

Esto junto a sus cómodos accesos y áreas de circulación amplias y confortables. Buscando renovarse y actualizar sus principales servicios para así lograr brindar un servicio adecuado a sus clientes.

### **GRÁFICO 2.3**

*Fotografía tomada en los exteriores del Centro Comercial El Bosque.*



*Fuente: Departamento de Marketing.*

Este proceso de renovación se efectuó a lo largo del tiempo, pues en un inicio se contaba con 260 locales comerciales, llegando hasta la actualidad a contar con 382 locales; así también en el año 1999 se generó un gran cambio para este Centro Comercial que fue la creación de su patio de comidas denominado “Food Planet” desde donde se puede disfrutar de la mejor vista de Quito y existen diversas cafeterías ubicadas en puntos estratégicos, logrando así ofrecer una amplia gama de servicios y productos de todo tipo para cubrir nuevas necesidades de los usuarios.

Otros trabajos importantes que se realizaron al interior del Centro Comercial fueron: cambio de pisos, cielo falso, iluminación y cubierta. También se han transformado sectores completos como los Paseos Ventura y Colón, donde se instaló el vitral más grande del Ecuador.

Junto con esta renovación de infraestructura se realizó la remodelación de la mayoría de locales, lo cual refleja un cambio integral en la imagen que va acorde con las nuevas tendencias que se observan en centros comerciales; todas estas renovaciones y mejoras han sido posibles gracias al gran potencial en cuanto a ingresos económicos positivos y autofinanciamiento.

Esta completa remodelación ha logrado excelentes resultados, los cuales se han visto reflejados en encuestas de mercado tanto internas como externas.

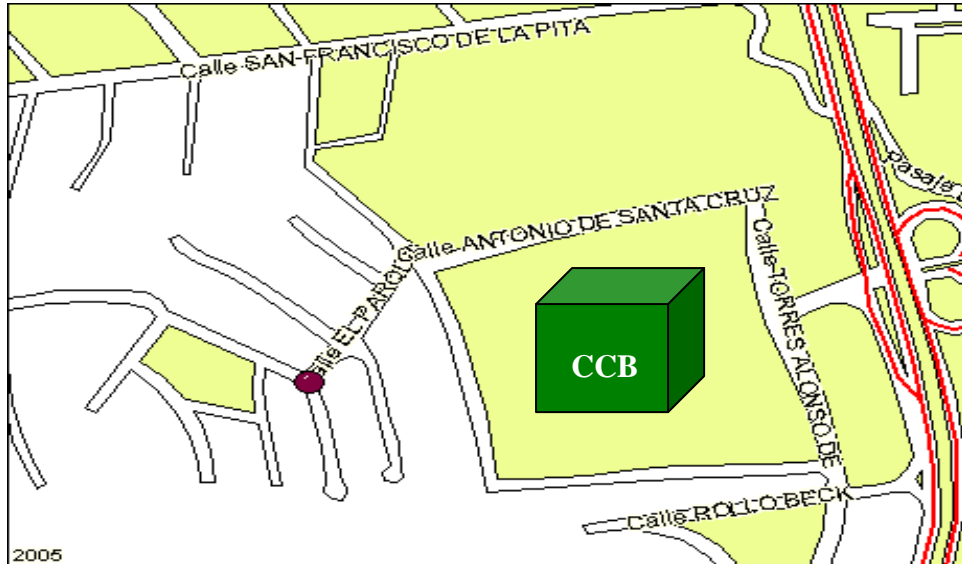
Centro Comercial El Bosque ha logrado reposicionar su nombre y convertirse en un Centro Comercial en el que es cómodo y atractivo comprar, logrando mantener sus clientes habituales y atraer nuevos, en gran parte por su ubicación.

Contando con una superficie de 83986 metros cuadrados posee el espacio suficiente para brindar a sus clientes la suficiente comodidad así como la posibilidad de poner en marcha futuros proyectos de expansión en su infraestructura.

Se encuentra ubicado en la Parroquia de Chaupicruz, del cantón Quito, Provincia de Pichincha; entre las Calles Alonso de Torres y Av. Al Parque, cerca de la Av. Occidental por lo cual cuenta con vías rápidas de acceso, esto le ha permitido mantener una cantidad de visitantes considerable hasta la fecha.

## **GRAFICO 2.4**

### **Ubicación del Centro Comercial El Bosque.**



*Fuente: Distrito Metropolitano de Quito.*

[www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)

Actualmente el Centro Comercial tiene una rotación de 800.000 visitantes en promedio al mes, llegando al 1.000.000 en temporada alta. El Bosque tiene un promedio de crecimiento anual de alrededor de 7,91% de visitas de clientes.

En el siguiente cuadro se resume la información concerniente a partir del año 2002, ya que existe registro del flujo de clientes solo a partir de esta fecha.

### CUADRO 2.1 Incremento de número de visitas al Centro Comercial

| <b>AÑO</b> | <b>Cambios realizados en el Centro Comercial por año</b>  | <b>Incremento en el número de visitas anuales</b> | <b>Incremento porcentual en el número de visitas anuales</b> |
|------------|---|---|--|
| 2002       | Creación del edificio administrativo<br>Cambio de apariencia de la isla de información<br>Cambio de piso del patio de comidas | 7559954   |  |
| 2003       | Cambio de elevadores tanto interior como exterior   | 8240449   | 8.26%  |
| 2004       | Remodelación de baños y locales PEB   | 8695671   | 5.52%  |
| 2005       | Cambio de pisos y techo de la planta alta   | 9348123   | 7.50%  |
| 2006       | Puertas de entrada con sensores<br>Remodelación de varios locales planta baja   | 9476109   | 2%   |

*Elaborado por: Gabriela Sandoval V.*

Se puede observar que el incremento de visitas va en ascenso; conforme indica el Gerente Financiero, uno de los empleados más antiguos del Centro Comercial indica que en años anteriores al 2002 en que se inicio un registro del flujo de visitas existía una considerable disminución de visitas con respecto a la gran acogida que tuvo el Centro Comercial en sus inicios, esto es desde el año 1982 hasta el año 1995 aproximadamente, luego de lo cual tuvo un declive muy notorio hasta el año 2000, posteriormente gracias a varios cambios drásticos incluida la remodelación, se logro incrementar paulatinamente la aceptación y preferencia por el Centro Comercial.

Es así que se puede observar que los cambios en cuanto a apariencia y mejora de servicios en el Centro Comercial ha incrementado el número de visitas, pero



conforme el área de marketing, este incremento podría ser muy superior al actual si existiera un manejo adecuado de nuevas inversiones en el campo de diversión y servicios de actualidad para el cliente.

Entre los locales comerciales más importantes que sirven como ancla para visitar el Centro Comercial se encuentran: Supermaxi, Sukasa, Bebemundo, Fybeca, Marathon Sports, Banco del Pichincha, Banco del Pacífico, Banco de Guayaquil, Movistar, Porta.

Existen también una enorme variedad de locales de ropa femenina, masculina e infantil, muebles, accesorios, tiendas de deportes, peluquerías, electrodomésticos, joyerías, diversión para niños, entre otros.

## **2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Centro Comercial El Bosque se encuentra compuesta por los siguientes órganos de administración: la Asamblea de Copropietarios, el Directorio General con el Presidente y el Vicepresidente y en última instancia el Administrador.

La Asamblea de Copropietarios.- Constituye la máxima autoridad administrativa, la misma que se encuentra conformada por los copropietarios o sus representantes, los cuales regirán sus reuniones entorno a los asuntos relacionados con el Centro Comercial conforme la ley de propiedad horizontal según lo estipulado en el Reglamento interno de la institución.

El Directorio General.- Estará constituido por un grupo representativo de la asamblea, los mismos que son: el presidente, el vicepresidente y siete miembros principales con sus respectivos suplentes; los cuales deberán ser copropietarios o representantes legales para poder ser elegidos miembros de dicho directorio, cuya permanencia será de un año con posibilidad de reelección.

- El Presidente.- Será presidente de la asamblea general y de igual forma presidente del directorio, por el lapso de un año con posibilidad de reelección y deberá ser copropietario o representante legal como requisito para poder elegido como presidente.
  
- El Vicepresidente.- Deberá ser un copropietario o representante legal y ejercerá su cargo por un año con posibilidad de ser reelegido, el vicepresidente podrá sustituir al presidente del directorio en su ausencia hasta nueva elección de presidente. Si el vicepresidente faltara por cualquier motivo será reemplazado por alguno de los directores principales hasta su nueva designación.

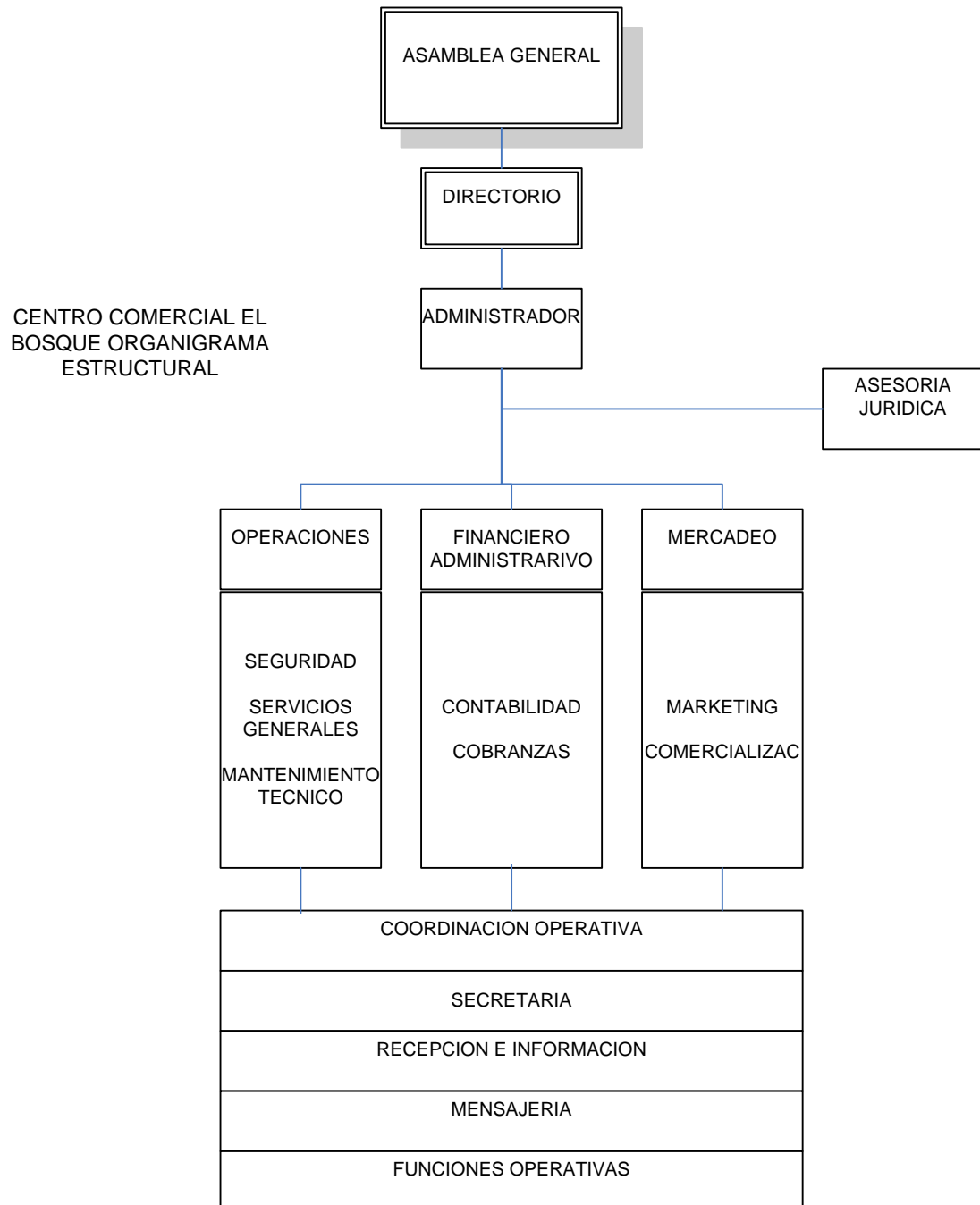
El Administrador.- Persona natural o jurídica con capacidades para ejercer la administración de la organización, durará en su cargo un año con posibilidad a la reelección. Quien ejerza este cargo no necesitará ser copropietario o representante legal para su elección. Si el administrador se ausenta podrá ser reemplazado por el vicepresidente hasta resolución posterior de la asamblea general.

**CUADRO 2.2 Atribuciones de los principales órganos de control.**

| <b>ASAMBLEA GENERAL</b>  | <b>EL DIRECTORIO</b>  | <b>EL ADMINISTRADOR</b>   |
|--|---|---|
| Elegir o remover de su cargo al presidente, vicepresidente, administrador y al auditor   | Examinar y poner a consideración las cuentas y presupuestos presentados por la administración                       | Administrar los bienes comunes con la mayor eficacia y dentro de los lineamientos señalados   |
| Establecer el presupuesto anual de gastos conforme la pro forma del directorio   | Preparar y poner a consideración de la asamblea el presupuesto general de gastos de condominio                      | Ejercer la representación legal y judicial de los copropietarios del Centro Comercial   |
| Revocar o reformar las decisiones del directorio y del administrador de ser estas contrarias al reglamento de propiedad Horizontal | Contratar al administrador previa aprobación de la asamblea general, así como al auditor, señalando su remuneración | Recaudar y vigilar las cuotas de los copropietarios, y en caso de mora cobrar los intereses establecidos                                    |
| Expedir o reformar el Reglamento Interno actual conforme los requerimientos  | Establecer el monto de gastos que podrá realizar la administración  | Imponer las sanciones a los copropietarios que causen daños a los bienes en propiedad horizontal mediante el órgano respectivo              |
| Dictar las normas necesarias y convenientes para la administración de los bienes comunes   | Presentar para aprobación de la asamblea general, el presupuesto de gastos por publicidad y promoción               | Celebrar los contratos de arrendamiento o adquisición de bienes o servicios necesarios para la correcta administración del Centro Comercial |

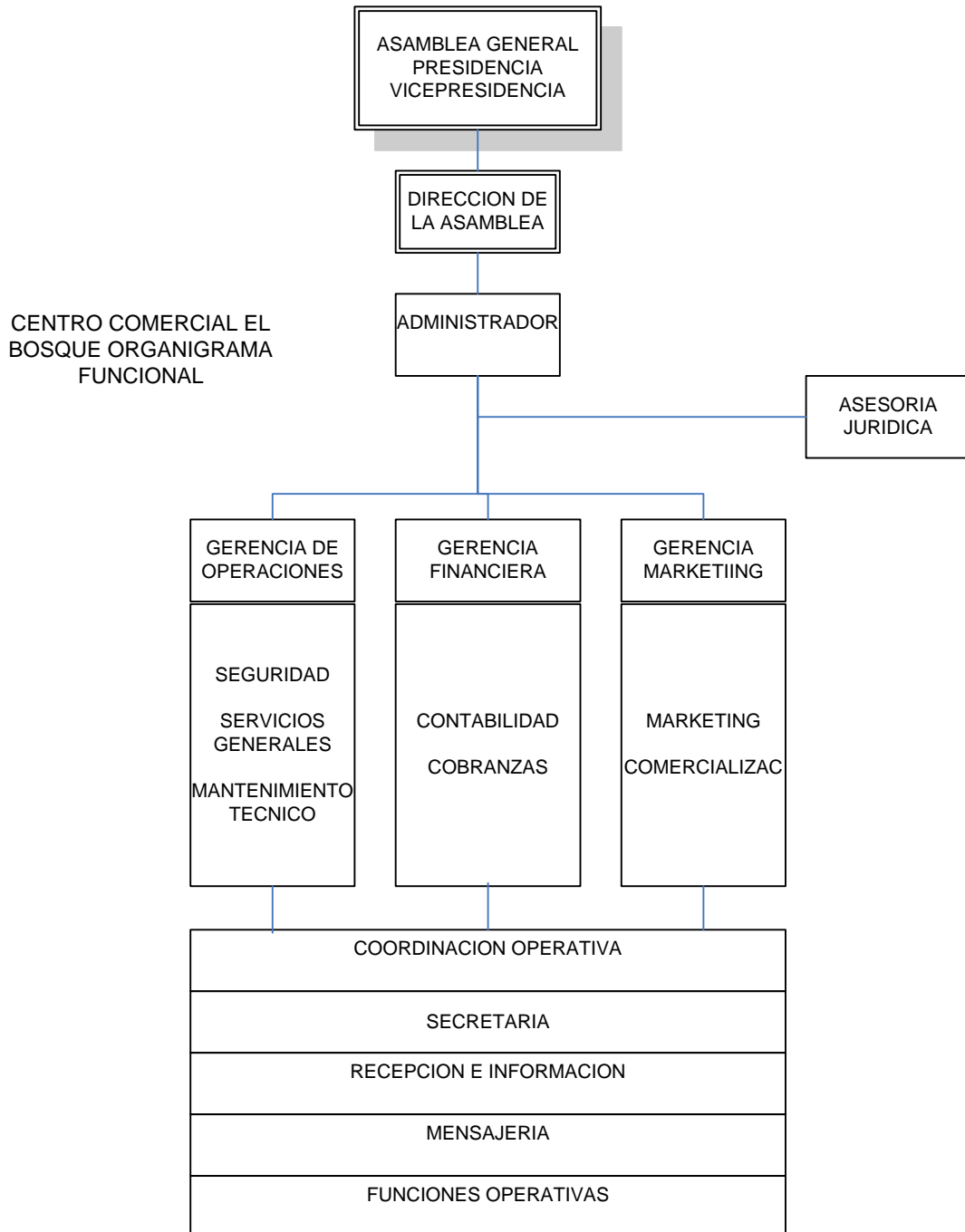
*Elaborado por: Gabriela Sandoval V.*

### 2.2.2.1 Organigrama Estructural Vigente.



*Elaborado por: Gerencia Centro Comercial El Bosque.*

## 2.2.2.2 Organigrama Funcional Vigente.



*Elaborado por: Gerencia Centro Comercial El Bosque.*

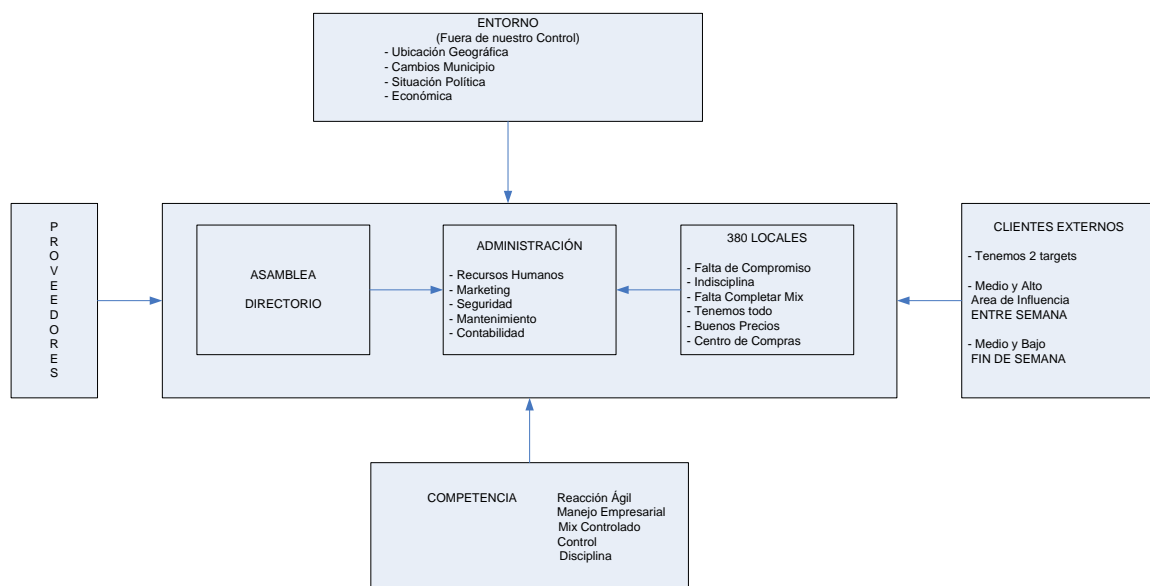
# CAPITULO III

## 3. ANÁLISIS SITUACIONAL.

Desde sus inicios Centro Comercial El Bosque atrajo a un sinnúmero de visitantes por ser uno de los primeros centros comerciales, posteriormente con el pasar de los años y la creciente competencia disminuyó este número de visitas considerablemente y de una forma alarmante, actualmente luego de un gran esfuerzo por rescatar el prestigio y número de visitas mensuales que reflejen la aceptación y preferencia por el Centro Comercial , las tres áreas del Centro Comercial (finanzas, marketing y operaciones) se enfrentan a grandes retos en el mercado, tanto con la competencia así como también frente a limitantes de carácter interno, lo cual dificulta su efectivo desempeño.

### GRAFICO 3.1

#### Sistema Centro Comercial El Bosque.



Elaborado por: Grupo NOVATECH.

## **3.1 ANÁLISIS INTERNO.**

### **3.1.1 ÁREAS DE ANÁLISIS.**

#### **3.1.1 1 Área de Marketing.**

Centro Comercial El Bosque actualmente se ve enfrentando a nuevos retos en el mercado, partiendo de la competencia que año a año va incrementando con nuevos centros comerciales que poseen nuevas tendencias de mercado, por lo que El Bosque está constantemente actualizando sus estrategias de marketing.

Estas nuevas estrategias se ven orientadas a cumplir expectativas de los clientes que en la actualidad poseen otras opciones en centros comerciales.



Desde hace dos años Centro Comercial El Bosque se ve seriamente amenazado con nueva competencia tanto en la zona metropolitana como en los valles aledaños, pues anteriormente El Bosque era uno de los más visitados por habitantes de los valles, principalmente del Valle de los Chillos.

Sin embargo su número de visitas mensuales se mantiene estable, siendo incrementada en temporada navideña. Esto refleja que la gestión del área de marketing está buscando nuevos atractivos en el Centro Comercial que permitan incrementar así las ventas de los diferentes locales e islas.

Esto se refleja en el cuadro 2.1 relacionado con el ingreso de control vehicular, este cuadro refleja el total de ingreso vehicular mensual y el total por año a partir del año 2002 hasta la fecha.

**CUADRO 3.1 Flujo Vehicular.**

| <b>INGRESO DE CONTROL VEHICULAR</b> |                |                |                |                |                |                |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                     | <b>2002</b>    | <b>2003</b>    | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    | <b>2006</b>    | <b>2007</b>    |
| <b>ENERO</b>                        | 570031         | 593785         | 632616         | 689816         | 725168         | 720000         |
| <b>FEBRERO</b>                      | 492554         | 559068         | 608628         | 616871         | 650904         | 654167         |
| <b>MARZO</b>                        | 582488         | 608540         | 632615         | 691843         | 725682         | 733960         |
| <b>ABRIL</b>                        | 574444         | 587977         | 613359         | 693860         | 707434         | 709056         |
| <b>MAYO</b>                         | 818576         | 850962         | 904054         | 964971         | 990599         | 990807         |
| <b>JUNIO</b>                        | 622915         | 745020         | 745785         | 853950         | 857392         |                |
| <b>JULIO</b>                        | 624423         | 655011         | 680258         | 743899         | 744248         |                |
| <b>AGOSTO</b>                       | 584438         | 606684         | 667716         | 705827         | 730346         |                |
| <b>SEPTIEMBRE</b>                   | 563726         | 650845         | 677962         | 739357         | 732538         |                |
| <b>OCTUBRE</b>                      | 582852         | 654956         | 699389         | 750060         | 727113         |                |
| <b>NOVIEMBRE</b>                    | 566478         | 663384         | 685098         | 734330         | 722628         |                |
| <b>DICIEMBRE</b>                    | 977029         | 1064217        | 1148191        | 1163339        | 1162057        |                |
|                                     | <b>7559954</b> | <b>8240449</b> | <b>8695671</b> | <b>9348123</b> | <b>9476109</b> | <b>3807990</b> |

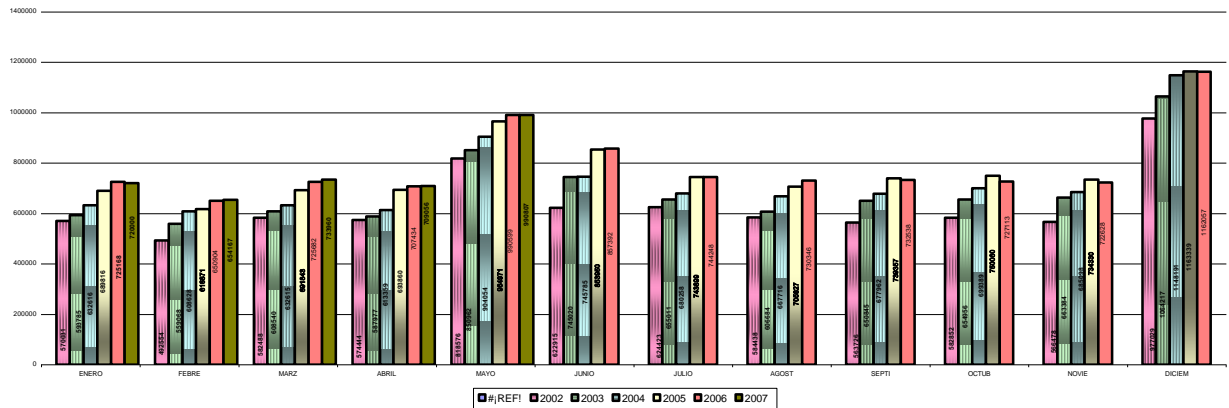
*Elaborado por: Gerencia de Operaciones.*

Se puede ver que existe un incremento palpable en el ingreso vehicular de un año a otro, lo cual demuestra en gran parte que existen motivos por los cuales los clientes deciden visitar el Centro Comercial, uno de los más importantes es su amplio estacionamiento y el mix de locales comerciales, sin embargo según lo comentado por la gerencia de marketing este incremento podría ser muy superior al actual si existieran más locales ancla sobretodo en lo que se refiere a diversión.



### **GRAFICO 3.2**

*Flujo de Clientes Años 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007*



*Gráfico elaborado con los datos del cuadro 2.1*

En el gráfico 2.2 se puede observar que existen meses en los que el flujo de clientes es muy inferior a otros, esto es sin duda por la temporada de festividad como la Navidad y día de la madre existe gran afluencia de visitantes; es así que se requiere de grandes campañas y locales ancla que generen mayor número de visitas justamente en época baja.

Pero una de las partes más difíciles de manejar sin duda es el auspicio de campañas publicitarias y promociones, ya que el presupuesto para estos eventos y actividades debe ajustarse a la realidad de la organización, pero a pesar de esta difícil tarea se logra conseguir un auspiciante principal y dos auspiciantes de apoyo para cada promoción. Las mismas que son apoyados por varias empresas que donan premios a cambio de menciones y spot eventuales dentro de las áreas del Centro Comercial, así como en su pagina Web.

Para una correcta gestión de este departamento, cuenta con el siguiente personal:

- Una Gerente de Marketing.
- Un Asistente de Gerencia horario matutino

- Un Asistente de Gerencia horario vespertino
- Secretaria - recepcionista
- Encargada de Servicio al cliente horario matutino
- Encargada servicio al cliente horario vespertino
- Encargada servicio al cliente para fines de semana y días festivos.

Dicho personal se distribuye conforme la temporada de ventas y de promociones de acuerdo a calendarios establecidos al inicio del año.

### **3.1.1.2 Área Financiera.**

El área financiera se encuentra compuesta por: la gerencia financiera, dos oficinas para asistencia contable y una oficina de cobranzas.

Actualmente la gestión financiera se ve bien direccionada en sus dos funciones principales; la primera que se refiere a las recaudaciones por la oficina de cobranzas y la segunda los pagos oportunos tanto a empresas públicas como privadas.

La gerencia financiera se encarga de dar asesoría financiera a la administradora del Centro Comercial así como al resto de gerencias con respecto a los diferentes presupuestos existentes en cada área, esto permite un mejor uso de los recursos, pero lamentablemente no existe un seguimiento posterior al uso de los mismos.

A pesar de que en el reglamento interno, capítulo IX, artículo 62, se contempla el trabajo permanente de un auditor que ejerza el control interno del Centro Comercial; este artículo no es cumplido a cabalidad, pues si bien es cierto se realiza una auditoría externa conforme lo establecido por la ley; no existe un auditor interno que cumpla lo dispuesto en el reglamento de dicha institución.

Este aspecto es fundamental tomar en cuenta ya que no solo se esta incumpliendo con el reglamento interno sino también con las diferentes disposiciones que rigen la auditoría en nuestro país, esto genera un cierto nivel de inseguridad para la empresa que no hace efectivas las disposiciones y leyes vigentes.

### **3.1.1.3 Área de Operaciones.**

Área que se encuentra conformada por los siguientes servicios:

- Servicio de Seguridad.
- Servicios Generales.
- Mantenimiento Técnico.

Esta área es la más grande del Centro Comercial, justamente por manejar los tres servicios mencionados anteriormente.

**La seguridad**.-La situación actual es relativamente estable, pues anualmente se contrata los servicios de una empresa de seguridad, la misma que cuenta con el número de supervisores requerido, pero a más de estos existen supervisores internos de seguridad pertenecientes al Centro Comercial. La seguridad diariamente se encarga de brindar apoyo y salvaguardar la integridad tanto de clientes, así como empleados del Centro Comercial.

Dentro de los principales problemas que afrontan en el servicio de seguridad está el desconocimiento de la estructura física del Centro Comercial, así como de los principales servicios que existen en este; esto se debe a la rotación de empleados que se da dentro de la compañía de seguridad.

El Área de **Servicios Generales** se encarga de la limpieza de las zonas comunales del Centro Comercial, así como del mantenimiento estructural y el manejo de los desechos; actualmente en esta área se maneja al personal mediante la tercerización laboral, lo cual constituye el factor más crítico de

manejar, ya que este tipo de contratación no cubre todas las expectativas de los empleados.

Otro factor crítico es la manera como se manejan las tareas en esta área, ya que no son evaluadas conforme lo establecido en los manuales de los diferentes trabajos de servicios generales.

En general esta área del Centro Comercial consta ya desde hace dos años con los manuales requeridos para un correcto manejo de sus diferentes actividades o tareas, pero la evaluación o seguimiento sobre el cumplimiento de estos manuales no son discutidos con la importancia necesaria para la imagen del Centro Comercial y desempeño de sus empleados.

En el cuadro 2.2 se detallan los procesos y subprocesos que se generan en Servicios Generales.

**CUADRO 3.2 Procesos de Servicios Generales.**

| 1. MANTENIMIENTO DEL EDIFICIO                    |                                     |   |
|--|-------------------------------------|---|
| 1.1 GESTIÓN SERVICIOS GENERALES                  |                                     |   |
| 1.1.1<br>DOTACION DE<br>INSUMOS                  | 1.1.2<br>MANTENIMIENTO DE<br>IMAGEN | 1.1.3<br>CONTROL DE CALIDAD                   |
| 1.1.1.1 Selección e inducción de personal.       | 1.1.2.1 Limpieza                    | 1.1.3.1 Dirección y Control de Procesos       |
| 1.1.1.2 Selección de Proveedores.                | 1.1.2.2 Mantenimiento Estructural   | 1.1.3.2 Coordinación de Comisiones de Trabajo |
| 1.1.1.3 Adquisición y distribución de materiales | 1.1.2.3 Manejo de Desechos          |   |

*Elaborado por: Jefe de Servicios Generales.*

Un tercer componente del área de operaciones lo constituye el **Mantenimiento Técnico**, mediante el cual se busca brindar un nivel adecuado de soporte técnico en las diferentes instalaciones de los servicios básicos así como de comunicación a todos los locales y áreas comunales del Centro Comercial que se encuentren bajo la administración del Centro Comercial.

Actualmente cuentan con tres personas encargadas del mantenimiento técnico del Centro Comercial, lo cual no abastece la demanda de este servicio, sobretodo en fines de semana que es cuando más afluencia de gente y volumen de transacciones existen. Esto provoca malestar en los copropietarios de los locales y un deterioro en la imagen que se lleva el cliente tanto interno como externo frente a estos hechos.

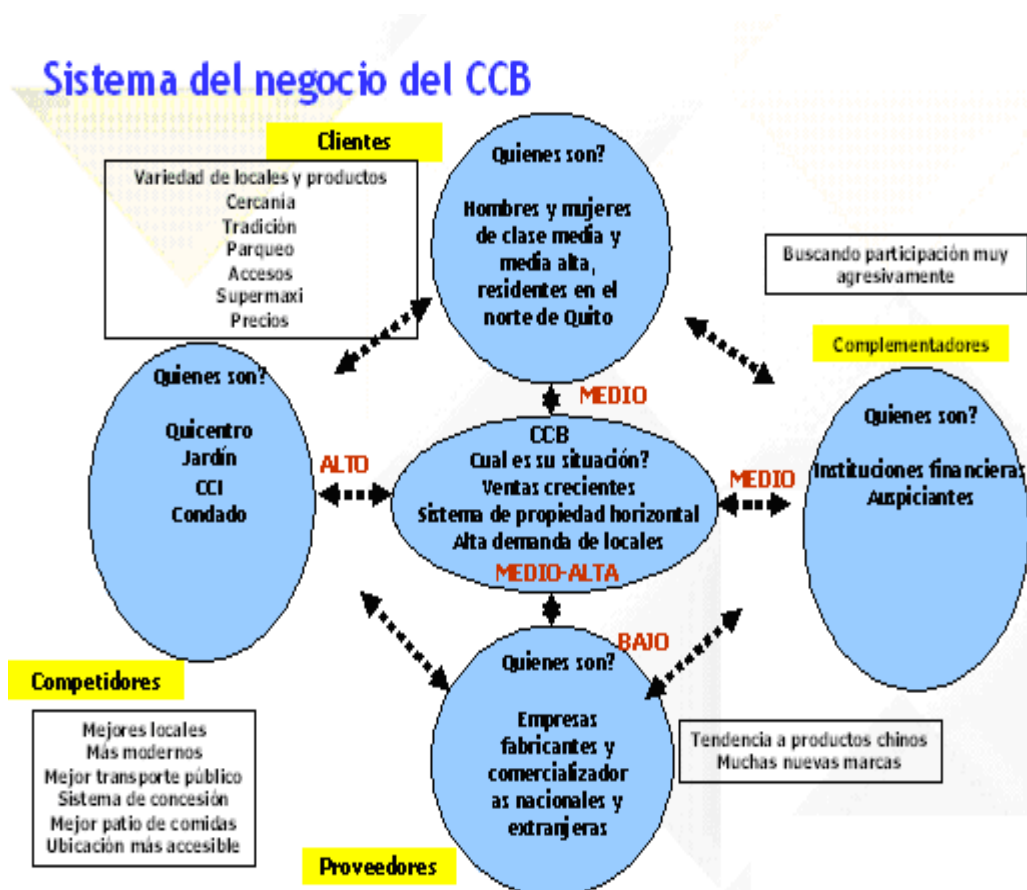
Dentro de los principales problemas que enfrentan los encargados del mantenimiento técnico son: corto circuitos, exceso de humo en patio de comidas por daños de los ventiladores, inundaciones de algunos locales de la planta alta en temporada invernal, daño en líneas telefónicas de los locales, daño en la central telefónica, entre otros.

El mantenimiento técnico constituye un área de mucho cuidado pues un descuido o retraso en el servicio puede producir desde un leve corte del suministro de energía eléctrica, hasta un gigantesco incendio, tal es el cuidado que se debe poseer que todos los empleados tanto administrativos así como de los diferentes locales deben seguir un manual y varios instructivos para evitar estos desastres, cabe decir entonces que la tÁrea es de todos quienes trabajan en las instalaciones del Centro Comercial, pues el personal técnico brinda auxilio y soporte pero no puede evitar siniestros que por descuido o negligencia de terceras personas se pueden producir.

### 3.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE.

**GRAFICO 3.3**

**Sistema Actual del CCB.**



*Elaborado por: Grupo NOVATECH.*

#### 3.1.2.1 MISIÓN VIGENTE.

Satisfacer las necesidades cotidianas de bienes de consumo de nuestros clientes externos, superando sus expectativas, en un ambiente confortable, acogedor y seguro, proporcionando a los clientes internos las facilidades necesarias para su efectiva operación.

### **3.1.2.2 VISIÓN VIGENTE.**

El CCB es el referente comercial para las familias de nivel socio-económico medio y medio alto.

### **3.1.2.3 OBJETIVOS VIGENTES.**

Se establecieron tres objetivos los cuales se basaron en la visión y misión anteriormente descrita, estos son:

- Centro Comercial El Bosque con ambiente consensuado, obras de renovación en marcha y patio de comidas en curso, mercadeo focalizado e iniciando actividades comunitarias.
- Centro Comercial El Bosque con clientes satisfechos y afianzado en la comunidad mediante:
  - relaciones internas consolidadas.
  - Programa de mercadeo sustentado.
  - Conclusión, mantenimiento e inicio de nuevas obras.
  - Refuerzo de patio de comidas.
- Centro Comercial El Bosque percibido por clientes externos e internos como renovado, moderno, dinámico y de moda.

### **3.1.2.4 ESTRATEGIAS VIGENTES.**

- Mejoramiento de la comunicación directa entre la administración y los copropietarios así como los empleados del Centro Comercial.
- Actualización y preparación oportuna de documentación financiera.

- Inversión en nueva decoración y actualización de los ambientes del Centro Comercial.
- Incremento en publicidad y promoción de temporada alta (se considera temporada alta a la época navideña).
- Atraer nuevas marcas ancla (marcas de renombre conocidas a nivel mundial), ya que estas otorgan un valor agregado al resto de actividades comerciales, brindando prestigio por su permanencia en las instalaciones del Centro Comercial.

### **3.1.2.5 PRINCIPIOS Y VALORES VIGENTES.**

- Respetar las leyes y reglamento interno vigente.
- Fomentar la competencia leal.
- Fomentar el cumplimiento de las disposiciones legales en sus establecimientos.
- Combatir las prácticas desleales de comercio.
- Fomentar la formalidad en las prácticas comerciales.
- Incentivar el profesionalismo de los locales del Centro Comercial.
- Estimular el mejoramiento continuo de sus locales.
- Mejorar permanentemente el servicio al cliente.
- Mantener un clima de respeto y equidad interna.
- Incentivar una comunicación abierta y permanente entre sus miembros.



### 3.1.2.6 ANÁLISIS FODA ACTUAL.

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b>   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Espacio físico disponible.</li><li>2. Ubicación geográfica.</li><li>3. Vista de la ciudad.</li><li>4. Estacionamientos.</li><li>5. Personal comprometido con la empresa.</li><li>6. Existencia de locales ancla en las zonas más importantes del Centro Comercial.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Demanda</li><li>2. Poder adquisitivo</li><li>3. Habito de consumo en centros comerciales.</li><li>4. Avances tecnológicos y comunicación.</li><li>5. Crédito para ejecución de nuevos proyectos</li><li>6. Interés de inversión extranjera.</li></ol> |

| <b>DEBILIDADES.</b>   | <b>AMENAZAS.</b>   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Manejo bajo el sistema de propiedad horizontal.</li><li>2. Dificultad para llegar a acuerdos entre los copropietarios y la administración</li><li>3. Presentación deficiente y manejo poco profesional de algunos locales</li><li>4. Atención inadecuada de algunos dependientes de los diferentes locales comerciales</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Crecimiento de la competencia tanto en la zona del distrito metropolitano como en los valles aledaños</li><li>2. Tráfico y congestión vehicular de la ciudad.</li><li>3. Deficientes y conGestionadas vías de acceso</li><li>4. Inestabilidad política, económica y jurídica en el país</li></ol> |

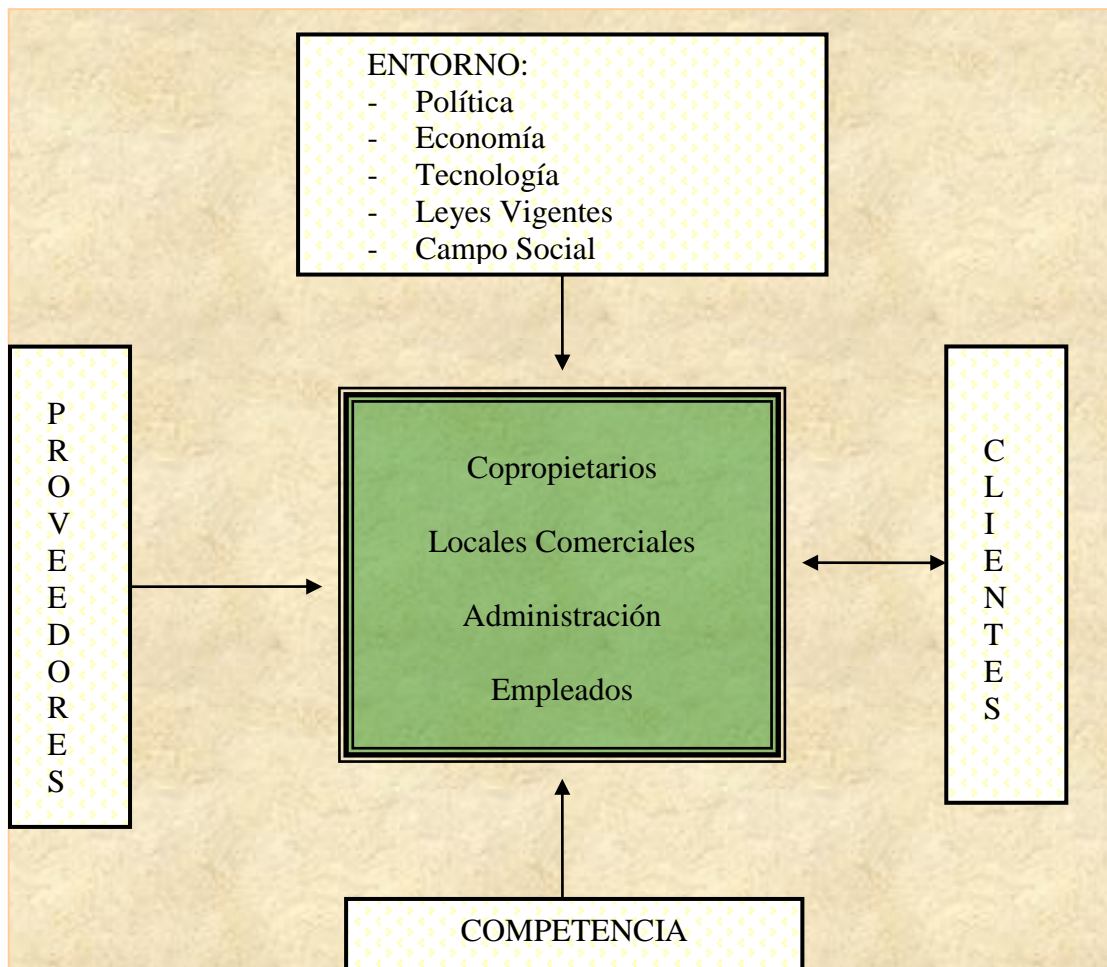
|   |              |
|---|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>5. Estacionamientos descubiertos</li><li>6. Existencia de pocos lugares de diversión y entretenimiento</li><li>7. Dificultad para atraer marcas que sean nuevos locales ancla.</li><li>8. Demanda de diversión – cines.</li></ul> | 5. Violencia |
|---|--------------|

## 3.2 ANÁLISIS EXTERNO.

### 3.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.

#### GRAFICO 3.4

Factores de Influencia.



*Elaborado por: Gabriela Sandoval V.*

### **3.2.1.1 Factor Político.**

En los últimos años se han venido dando una serie de acontecimientos y eventos políticos que han generado gran inestabilidad en el país, sin duda estos cambios han sido negativos para las actividades que generan valor a la economía del país.

Dentro de las áreas que se han visto afectadas están la actividad turística, ya que esta depende de la imagen que se proyecta al mundo de la situación política y económica del país. El grado de malestar es elevado y afecta a todos los sectores del país.

Centro Comercial El Bosque también ha sido objeto de este mal estar generalizado, pues anteriormente este era un Centro Comercial que necesariamente debía conocer el turista, debido a convenios con agencias y otras empresas de turismo, este evento ha decaído debido a la mala imagen política que se tiene en el exterior y es que las empresas turísticas no arriesgan a los turistas en zonas de conflicto sin la vigilancia y seguridad necesaria, lo cual limita las visitas del exterior, lo cual es lamentable ya que el Centro Comercial se encuentra en una zona que podría ser explotada por el turismo, pues está a 15 minutos del aeropuerto Mariscal Sucre.

### **3.2.1.2 Factor Socio-Económico.**

La crisis económica en nuestro país en los últimos años se agudizó y conjuntamente con la crisis política producen un menor poder adquisitivo en el cliente; ocasionando que el cliente se abstenga de gastar dinero dentro de las instalaciones, pues generalmente visitan el Centro Comercial pero adquieren nada, este hecho se da generalmente el fin de semana que usualmente las familias visitan el Centro Comercial únicamente con la finalidad de realizar consumos en el patio de comidas. Al visitar el patio de comidas se ven

obligados a mirar otros locales y servicios interesándose por los mismos, pero lamentablemente no pueden adquirirlos por falta de recursos.

El factor monetario en los clientes según el target de estos es un gran dilema, pues entre semana existe un nivel de clientes con mayor poder adquisitivo, mientras que el fin de semana es visitado en su mayoría por un nivel de clientes más bajo, esto determina mayor número de ventas pero de menor valor.

El nivel de los productos y servicios en más de un 50% está dirigido hacia clientes que se encuentran dentro de la calificación de clase económica media alta; pero el Centro Comercial es visitado también por clase medio baja, lo cual explica este comportamiento en el consumo de los clientes y su desigualdad entre semana y fines de semana.

Pero no solo el cliente externo juega un papel importante en este análisis, pues el cliente interno también juega un papel determinante, es así que los copropietarios y empleados de los diferentes negocios existentes establecerán el nivel de calidad en atención y servicio para el consumidor. Es así que un bajo nivel de educación y capacitación puede ser la razón para que se brinde una atención deficiente en los locales, esto a su vez crea un mal precedente en la imagen no solo del negocio sino de todo el Centro Comercial.

Para poder hacer frente a estos hechos el Centro Comercial brinda anualmente un taller de capacitación sobre “Servicio al Cliente”; pero lamentablemente no se lleva un seguimiento de este en cuanto a quejas, satisfacción del cliente y sugerencias para el Centro Comercial.

### **3.2.1.3 Factor Tecnológico.**

Con el avance tecnológico todas las organizaciones han tenido que ponerse al día en procedimientos y las herramientas para poderlos llevar a cabo, Centro

Comercial El Bosque no ha sido la excepción y en el transcurso de tiempo se ha visto frente a nuevas tendencias, las mismas que han sido adoptadas como un avance de tecnología, aporte a la imagen del Centro Comercial y mejora en la realización de los diferentes procesos dentro de cada área mediante la correcta comunicación.

Es así que uno de los puntos claves en esta organización lo constituye la comunicación, tanto para el área de seguridad, como la parte administrativa y comercial, y de igual forma la comunicación con clientes tanto internos como externos.

En la parte de seguridad un completo y nuevo sistema de alarmas que monitorean avisos de auxilio en los diferentes locales permite complementar de manera exitosa la tarea de la seguridad en cada zona de trabajo del Centro Comercial. Este sistema de alarmas permite brindar auxilio inmediato a los copropietarios, empleados y demás colaboradores de los locales comerciales, disminuyendo así notablemente el índice de robos y agresiones dentro de las instalaciones de trabajo.

Otro aporte en comunicación y tecnología lo constituye el sistema de comunicación por radio, que a su vez se encuentra interconectado con la frecuencia radial de la empresa de seguridad, esto permite que el área de supervisión de seguridad pueda emitir cualquier eventualidad directamente a todos los empleados del Centro Comercial, este aporte es muy significativo puesto que en caso de desastres o demás todas las zonas comunales y de inmuebles en condominio podrán tener conocimiento del particular inmediatamente.

Este sistema de comunicación brinda seguridad no solo a los empleados del Centro Comercial sino también a los visitantes que frecuenten sus instalaciones.

El Internet es otro factor que forma parte de la tecnología y por medio de este Centro Comercial El Bosque se da a conocer al mundo a través de su pagina Web, la cual constituye una herramienta de información y acceso a todos los locales, eventos, promociones y aspectos relevantes de interés para los continuos visitantes del Centro Comercial. Es así que a través de la página “[www.elbosque.com.ec](http://www.elbosque.com.ec)” podremos conocer más de cerca lo que este Centro Comercial ofrece a su público en general.

Pero el Internet no solo a este Centro permite que su marketing pueda comentarios a través contactos, esto genera directa entre la



permite darse a conocer Comercial, también departamento de realizar sugerencias y de su portal de una comunicación empresa y sus clientes.

Otra área que se ve beneficiada con este aporte del Internet es el área financiera, pues a través de este medio puede realizar: declaraciones tributarias, transferencias, pagos virtuales, entre otras actividades.

Por otra parte los diferentes sistemas computarizados que se utilizan tanto en el área financiera como de marketing y de operaciones facilitan la aplicación de los diferentes procesos, esto permite que el trabajo sea realizado con mayor rapidez.

### **3.2.1.5 Factor Legal.**

Actualmente Centro Comercial El Bosque se encuentra ejerciendo sus actividades dentro del marco legal, tanto para sus empleados así como para ejercer los lineamientos con los copropietarios de los diferentes locales e islas.

Para poder llevar a cabo sus actividades de forma legal se rige a las diferentes leyes, tanto laborales como tributarias, mientras que para cualquier asunto con los copropietarios se rige a lo que determina la ley de propiedad horizontal, resumido y estipulado en su “Reglamento Interno”.

Los cambios de leyes en cuanto a tributos y aspectos laborales deberá ser acatado con responsabilidad y con los debidos procedimientos para poderlos realizar de forma correcta. Estos cambios que pueden producirse en cualquier momento producirán que el departamento financiero deba actualizarse sobre las nuevas disposiciones y aplicarlas oportuna y correctamente para evitar futuras eventualidades.

## **3.2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS.**

### **3.2.2.1 Clientes.**

Para la administración del Centro Comercial El Bosque existen dos tipos de clientes, estos son el cliente interno y el cliente externo.

Cliente Interno.- Para el caso del Centro Comercial, son todos los propietarios y copropietarios que mantienen sus locales y demás negocios en las áreas que conforman parte de la administración del Centro Comercial.

La administración del Centro Comercial se encargará de brindar las facilidades necesarias para que dichos clientes puedan ejercer sus operaciones mediante: seguridad, servicios generales, servicios técnicos y suministros, comunicación oportuna y directa y resolución de conflictos en áreas comunales o de propiedad de los diferentes clientes.

Cliente Externo.- Consumidores habituales o eventuales de los diferentes productos y/o servicios que se comercializan en el Centro Comercial.



El cliente externo es atraído mediante la publicidad, promoción, seguridad, variedad, limpieza y demás factores que harán de sus compras una actividad llena de confort y comodidad, tratando de enganchar al cliente para volverlo de un cliente eventual en uno habitual y de igual forma mantener satisfecho al cliente permanente, evitando así disminuir el número de visitas frente a la competencia.

Se ha determinado a los clientes externos en unos rangos según sus características económicas en dos tipos, obteniendo dos targets.

- Medio y alto entre semana.
- Medio y Bajo el fin de semana.

### **3.2.2.2 Proveedor.**

Existen dos tipos de proveedores para poder ejercer con las actividades de abastecimiento y suministro, estos son los proveedores eventuales y proveedores permanentes.

Dentro de los proveedores permanentes tenemos a las empresas de servicios básicos como son: la empresa de energía eléctrica, la empresa de agua potable y de comunicaciones.

Otros proveedores permanentes lo son la empresa de seguridad, la empresa de limpieza (tercerizadora), la empresa de manejo de campañas publicitarias, empresa de alimentación para empleados del Centro Comercial.

Dentro de los proveedores habituales están empresas de programación, proveedores de software, proveedores de personal para promociones, empresas de transporte y empresas de auspicio.

El manejo de proveedores está a cargo del área financiera, pues esta se encarga de realizar los pagos oportunamente, mientras que los pedidos y

requerimientos se encuentran manejados por cada área, luego se consolida en un solo pedido y este es enviado para su respectiva entrega. El envío consolidado lo realizará de igual manera el área financiera, con la supervisión de la Gerencia General y el apoyo del gerente de cada departamento.

### **3.2.2.3 Competencia.**

Centro Comercial El Bosque ha tenido que enfrentar en los últimos años un incremento de la competencia, por el incremento de nuevos centros comerciales de similares características dentro y fuera de la zona metropolitana, así como la expansión y remodelación de centros comerciales ya existentes.

Este hecho lo ha obligado a generar nuevas estrategias para hacer frente a la competencia, dentro de estas tenemos: reacción ágil y muy rápida, control, disciplina, mix adecuado, control empresarial.

Es así que atravesó una serie de cambios desde hace más de diez años, los cuales van desde el incremento de locales e islas comerciales, pasando por la creación de un patio de comidas hasta llegar a una completa remodelación de sus instalaciones, logrando así mantener su número de visitas mensuales hasta la actualidad.

La competencia actual en cuanto a centros de compras es sumamente alta, pues cada vez se van extendiendo los centros comerciales con nuevos servicios y locales de mucha demanda y por otra parte se ha marcado la tendencia de contar con un Centro Comercial en cada zona comercial no solo a nivel de distrito sino a nivel de país.

Esto produce que actualmente Centro Comercial El Bosque cada vez busque nuevos locales o servicios ancla para crear en el cliente la necesidad de visitar las instalaciones del Centro Comercial.

### **3.2.2.4 Precios.**

Dentro de lo que es el factor precios se considera necesario estipular los diferentes costos ya sea por arrendamiento o mantenimiento de los diferentes locales y áreas comunales.

Dentro de estos se consideran tres grupos principales que son: costos por arrendamiento (alícuotas mensuales), mantenimiento y servicio técnico, y servicios básicos.

Para los costos por alícuotas mensuales se toma en cuenta tres criterios fundamentales que son: número de metros cuadrados, ubicación del local o isla comercial y tipo de negocio o servicio que sea vendido en el mismo.

En el caso de los metros cuadrados serán calculados conforme los niveles de superficie del local y en cuanto a las islas comerciales esta regla no será aplicada pues en este caso se lo realizará únicamente por ubicación. Actualmente se estima un valor de \$ 38.56 por metro cuadrado sin incluir gastos adicionales, este rubro es considerado demasiado alto por los copropietarios de los locales.

Con respecto a las islas el valor se encuentra entre los \$ 280 y \$ 360 mensuales, lo cual está dentro del rango estimado para arrendamiento de zonas comunales estipulado en el Reglamento Interno.

Cada local o isla comercial deberá cancelar los valores de mantenimiento, servicios básicos, seguridad y demás rubros que permiten mantener en orden y funcionando las instalaciones del Centro Comercial, estos valores son incluidos en la factura mensual que cancelan por concepto de arriendo.

## **CAPITULO IV.**

### **4. AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

#### **4.1 FASE I.- PLANIFICACIÓN.**

*SANDOVAL V.*

**P/T 1**  
**1 de 14**

*AUDITORES*

**AUDITORÍA DE GESTIÓN – CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE.**

Del 15 de abril al 30 de septiembre del 2007.

#### **PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

##### ***MOTIVOS DEL EXAMEN.***

La auditoría de gestión a Centro Comercial El Bosque se inicia como una actividad contemplada en el plan de actividades anuales del gerente de la firma Sandoval V. con fecha 15 de abril de 2007.

##### ***OBJETIVOS DEL EXAMEN.***

Con la presente auditoría se busca cumplir los siguientes objetivos:

- Establecer los niveles de efectividad, eficiencia y economía de la administración vigente de Centro Comercial El Bosque.
- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos tanto general, así como de los específicos por área examinada.
- Determinar la aplicación de las leyes, normas y demás reglamentos que se maneja para la administración de esta organización.

- Determinar el uso de los diferentes recursos que se maneja en la administración del Centro Comercial.

**P/T 1**  
**2 de 14**

- Evaluar los procedimientos de control interno que se aplican en cada área de la administración del Centro Comercial.
- Determinar áreas críticas y formular las debidas conclusiones así como recomendaciones sobre estas.

### ***ALCANCE DEL EXAMEN.***

El examen se efectuará en toda la administración del Centro Comercial, es decir en las tres áreas que esta comprende, las mismas que son: Área Financiera, Área de Marketing y Área de Operaciones.

Este examen cubrirá el periodo comprendido entre el 15 de abril de 2007 hasta el 30 de Septiembre de 2007.

### **BASE LEGAL Centro Comercial El Bosque.**

Esta empresa fue creada en el año de 1982 bajo el capital privado de la empresa inmobiliaria CASA PROPIA S.A., la cual se encargo de buscar capitales y destinarlos a la construcción de Centro Comercial El Bosque, luego de adquirir los terrenos y quebrada que existía en la zona en aquellos años, se encargó de legalizar el relleno de la zona y de urbanizar los predios ya adquiridos para la posterior construcción del Centro Comercial como uno más de sus proyectos inmobiliarios.

Posteriormente la misma empresa Casa Propia S.A. comercializa cada uno de los locales, pero todos estos son declarados como Propiedad Horizontal en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el objeto de buscar un marco

legal que sustente su administración posteriormente. Este hecho consta en la “Declaratoria de Propiedad Horizontal 362-3A del año 1982”.

**P/T 1**  
**3 de 14**

Centro Comercial El Bosque constituye una copropiedad, la cual se encuentra sometida al régimen de Propiedad Horizontal, este es el sustento legal que rige las operaciones y relaciones tanto de propiedad como de copropiedad, así como la parte administrativa de la organización y sus demás requerimientos que le permitan un correcto funcionamiento.

## **OBJETIVOS Centro Comercial El Bosque.**

### **Objetivo Principal.**

Agrupar en un solo sitio las mejores y más novedosas líneas de productos y servicios, brindando a la sociedad un atractivo Centro Comercial de gran magnitud, constituyendo este un aporte al desarrollo de la ciudad.

### **Objetivos Específicos.**

#### **Objetivos Específicos Área de Marketing.**

- Alcanzar niveles óptimos de propaganda y publicidad, reflejados en los índices de ventas por temporada tomando muestras estadísticas de venta de los locales.
- Preparar el presupuesto para publicidad y propaganda conforme los requerimientos y cambios en el medio publicitario y sus equivalentes, partiendo de la partida otorgada por el área financiera.

- Manejar un adecuado servicio de atención al cliente, el cual permita recoger quejas, reclamos, sugerencias y demás para crear nuevas estrategias de servicio y atención al cliente.

P/T 1  
4 de 14

- Planificar, ejecutar y evaluar el sistema de promociones anuales, conforme a los reglamentos y leyes, así como el presupuesto destinado para el efecto.
- Gestionar eficazmente el arrendamiento, tanto para locales como para islas dentro de las áreas permitidas para el efecto.
- Negociar efectivamente el auspicio de campañas publicitarias con empresas interesadas en patrocinarlas.

#### **Objetivos Específicos para el área Financiera.**

- Conformar el presupuesto anual de gestión administrativa del Centro Comercial a través de tres rubros importantes que son:
  1. Aportes mensuales de condominio por parte de copropietarios o arrendatarios.
  2. Ingresos por arriendos o concesiones de áreas comunales.
  3. Aportes o auspicios realizados por empresas que desean auspiciar campañas publicitarias.
- Recaudar oportunamente los valores por concepto de arrendamiento, multas y demás a través de su oficina de cobranzas.
- Coordinar y distribuir eficazmente los recursos monetarios a los diferentes departamentos, cubriendo así los requerimientos financieros de los mismos.

- 
- Cancelar los valores correspondientes dentro de los días permitidos al fisco, así como la declaración oportuna de los impuestos que genere su ejercicio económico.
- Realizar los pagos de gastos operativos y demás que fueren necesarios dentro de los días permitidos.
- Contratar el personal necesario en cada área de trabajo, así como cubrir nuevas vacantes laborales conforme los requerimientos del cargo.
- Brindar asesoría continua a la gerencia general para la oportuna y acertada toma de decisiones previa a una asamblea de propietarios.

#### **Objetivos Específicos para el área de Operaciones.**

- Coordinar eficazmente el área de seguridad del Centro Comercial, con la empresa de seguridad privada, generando así un cronograma de trabajo que vaya con los requerimientos del Centro Comercial.
- Supervisar el correcto cumplimiento de la seguridad, salvaguardando así la integridad tanto de los clientes como de los empleados del Centro Comercial.
- Monitorear constantemente el sistema de alarmas de emergencia y alarmas de pánico en la central de alarmas.



- Gestionar y distribuir adecuadamente el personal de limpieza para las áreas del Centro Comercial, a través de un calendario específico de trabajo para cada empleado.

P/T 1  
6 de 14

- Manejar un rápido ingreso y salida de los estacionamientos del Centro Comercial, generando un tráfico ligero en las avenidas y calles aledañas al Centro Comercial.
- Brindar un adecuado mantenimiento periódico de las instalaciones y suministros eléctricos y de agua potable a cada uno de las áreas comunales y locales del Centro Comercial, evitando así cortes de luz prolongados y contratiempos innecesarios.
- Contar un personal de servicios generales capacitado, por medio de talleres y manuales específicos para cada actividad a ser realizada.

### ***ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Centro Comercial El Bosque.***

La Asamblea de Copropietarios.- Constituye la máxima autoridad administrativa, la misma que se encuentra conformada por los copropietarios o sus representantes, los cuales regirán sus reuniones entorno a los asuntos relacionados con el Centro Comercial conforme la ley de propiedad horizontal.

El Directorio General.- Estará constituido por un grupo representativo de la asamblea, los mismos que son: el presidente, el vicepresidente y siete miembros principales con sus respectivos suplentes.

- El Presidente.- Será presidente de la asamblea general y de igual forma presidente del directorio, por el lapso de un año con posibilidad de

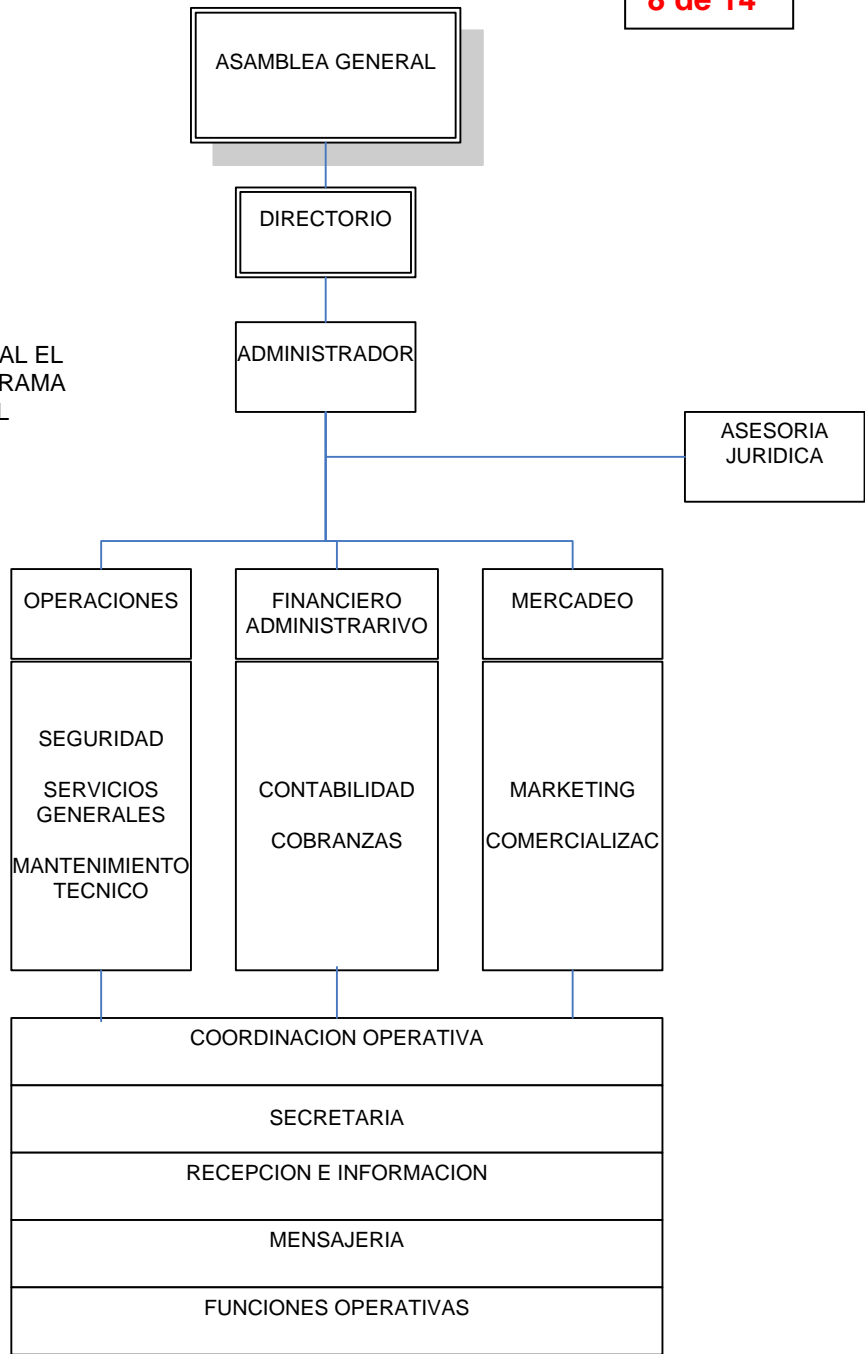
reelección y deberá ser copropietario o representante legal como requisito para poder elegido como presidente.

**P/T 1**  
**7 de 14**

- El Vicepresidente.- Deberá ser un copropietario o representante legal y ejercerá su cargo por un año con posibilidad de ser reelegido, el vicepresidente podrá sustituir al presidente del directorio en su ausencia hasta nueva elección de presidente.

El Administrador.- Persona natural o jurídica con capacidades para ejercer la administración de la organización, durará en su cargo un año con posibilidad a la reelección. Quien ejerza este cargo no necesitará ser copropietario o representante legal para su elección.

CENTRO COMERCIAL EL  
BOSQUE ORGANIGRAMA  
ESTRUCTURAL



Elaborado por: Gerencia Centro Comercial El Bosque.

## **TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A SER APLICADOS.**

**P/T 1**  
**19 de 14**

Se utilizarán las siguientes técnicas para poder cumplir con el propósito de este examen.

- Técnicas de Verificación ocular, dentro de las cuales la empleada será la observación.
- Técnicas de Verificación Verbal, que se la aplicará mediante la indagación.
- Técnicas de Verificación Escrita, mediante la confirmación con terceros.
- Técnicas de Verificación Documental, a través de la comprobación.
- Técnicas de Verificación Física mediante la inspección.

Otros procedimientos a ser aplicados serán:

- Entrevista previa a la planificación de la auditoría con los principales gerentes de la organización.
- Flujodiagramación para determinar la secuencia de procedimientos y sus recursos humanos (responsables) utilizados en cada fase.
- Aplicación del Sistema CORRE para la evaluación del Control Interno, por ser la técnica más empleada actualmente en nuestro país.
- Levantamiento de información sustentada en fotografías, filmaciones y grabaciones específicas en caso de ser necesario para sustentar la observación y la inspección durante el examen.

## **DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS.**

Se ha realizado la siguiente distribución del trabajo durante el examen:

### **Cronograma de Auditoría.**

| FASES   | JULIO   |        | AGOSTO |         | SEPTIEMBRE |        |
|---|---------|--------|--------|---------|------------|--------|
|   | 15 – 20 | 21- 31 | 1 – 6. | 7 – 31. | 1 - 3.     | 4 - 7. |
| <b>Planificación del Trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de la empresa</li> <li>- Recopilación de normativa legal vigente de las áreas auditadas</li> <li>- Elaborar la Planificación de Auditoría.</li> <li>- Realizar programa de auditoría</li> <li>- Entrevistas con Gerentes de Áreas.</li> </ul>  |         |        |        |         |            |        |
| <b>Evaluación del Control Interno.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación del cuestionario de control interno al área de Operaciones</li> <li>- Aplicación del cuestionario de control interno al área de Marketing.</li> <li>- Aplicación del cuestionario de control interno al área Financiera.</li> <li>- Análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados</li> <li>- Determinación del riesgo de control, mediante cuestionario aplicado a cada área.</li> </ul> |         |        |        |         |            |        |
| <b>Ejecución del Trabajo.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de Pruebas Sustantivas para cada área.</li> <li>- Análisis de la Información obtenida de las pruebas sustantivas.</li> <li>- Elaboración de Hoja de Hallazgos</li> <li>- Determinación de comentarios</li> </ul>  |         |        |        |         |            |        |
| <b>Elaboración del Informe.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del Borrador del Informe</li> <li>- Discusión del Informe preliminar con los directivos.</li> <li>- Elaboración de informe como resultado de Definitivo</li> <li>- Comunicación y Presentación de informe</li> </ul>   |         |        |        |         |            |        |
| <b>Seguimiento</b>  |         |        |        |         |            |        |

**CUADRO 4.1 Recursos Necesarios para el Examen.**

| DESCRIPCIÓN  | CANTIDAD | UNIDAD DE MEDIDA | VALOR          |
|--|----------|------------------|----------------|
| Materiales de Trabajo (papel, lápiz, esfero, libreta de apuntes) | 1        | Caja             | 40,00          |
| Unidad de Memoria  | 1        | Unidad           | 30,00          |
| Computadora portátil   | 1        | Unidad           | 950,00         |
| Impresora  | 1        | Unidad           | 110,00         |
| Cartucho de tinta negra  | 1        | Unidad           | 30,00          |
| Calculadora  | 1        | Unidad           | 25,00          |
| Cámara fotográfica   | 1        | Unidad           | 350,00         |
| Grabadora  | 1        | Unidad           | 210,00         |
| Teléfono celular   | 1        | Unidad           | 60,00          |
| Llamadas de teléfono convencional                                |          | Veces            | 80,00          |
| Transportación   |          | Veces            | 85,00          |
| Otros Gastos   |          |                  | 50,00          |
| <b>Total</b>   |          |                  | <b>2020,00</b> |

Se requiere del siguiente personal para poder llevar a cabo la presente auditoría.

**CUADRO 4.2 Personal utilizado en el examen de auditoría.**

| DESCRIPCIÓN               | VALOR       |
|---------------------------|-------------|
| Un Auditor                | 800         |
| Un Asistente de Auditoría | 500         |
| <b>TOTAL:</b>             | <b>1300</b> |

Se ha establecido un monto total de \$ 3320,00 para el cumplimiento de los objetivos de la presente auditoría detallados anteriormente.

Es importante realizar una tabla de Índices de Papeles de Trabajo, para poder organizar de forma adecuada los diferentes papeles de trabajo que se generen en el transcurso de la realización del examen.

**CUADRO 4.3 Cuadro de Índices para la Auditoría de Gestión de Centro Comercial El Bosque.**

| <b>PAPEL DE TRABAJO</b>                   |  | <b>ÍNDICE</b> |
|---|--|---------------|
| Plan Específico de Auditoría              |  | P/T 1         |
| Programa General de Auditoría             |  | P/T 2         |
| Cédula Narrativa “Visita al CC El Bosque” |  | P/T 3         |
| <b>OPERACIONES</b>                        | Área de Operaciones – Cédula Narrativa               | A             |
|   | Departamento de Seguridad.                           |               |
|   | Programa Específico                                  | A.1           |
|   | Flujos del Departamento de Seguridad                 | A.1.1 – A.1.3 |
|   | Cuestionario de Control Interno                      | A.1.4         |
|   | Resultados de la evaluación de Control Interno       | A.1.5         |
|   | Eventualidades del año 2007.                         | A.1.6         |
|   | Comportamiento de Incidentes                         | A.1.7         |
|   | Comparación de Resultados de Incidentes              | A.1.8         |
|   | Comportamiento de variación de vehículos sin ticket. | A.1.9         |
| Hoja de Hallazgos                         | A.1.10-A.1.12  |               |

| <b>PAPEL DE TRABAJO</b> |   | <b>ÍNDICE</b>  |
|-------------------------|---|----------------|
|                         | Departamento de Servicios Generales.            |                |
|                         | Programa Específico                             | A.2            |
|                         | Flujos del Departamento de SG                   | A.2.1- A.2.9   |
|                         | Cuestionario de Control Interno                 | A.2.10         |
|                         | Resultados de la evaluación de Control Interno. | A.2.11         |
|                         | Selección e Inducción de personal               | A.2.12         |
|                         | Nivel de conocimiento de los empleados          | A.2.13         |
|                         | Gestión de limpieza                             | A.2.14         |
|                         | Calificación al trabajo del personal            | A.2.15         |
|                         | Inspección bodega de reciclaje                  | A.2.16         |
|                         | Hoja de Hallazgos                               | A.2.17- A.2.20 |
|                         | Departamento de Mantenimiento Técnico.          |                |
|                         | Programa Específico                             | A.3            |
|                         | Flujos del Departamento de MT                   | A.3.1- A.3.3   |
|                         | Cuestionario de Control Interno                 | A.3.4          |
|                         | Resultados de la evaluación de Control Interno  | A.3.5          |
|                         | Reparación de Daños                             | A.3.6          |
|                         | Daños y Problemas de Emergencia                 | A.3.7          |
|                         | Implementación de MT                            | A.3.8          |
|                         | Entrevista con el personal de MT                | A.3.9          |
|                         | Hoja de Hallazgos                               | A.3.10-A.3.11  |



| PAPEL DE TRABAJO |  | ÍNDICE  |
|------------------|--|---|
| MARKETING        | <p>Área de Marketing.</p> <p>Cédula Narrativa - Entrevista</p> <p>Programa Específico</p> <p>Cuestionario de Control Interno</p> <p>Resultados de la evaluación de Control Interno</p> <p>Evaluación de montos vendidos</p> <p>Análisis de solución de quejas</p> <p>Análisis de Inventario de premios</p> <p>Reporte de entrega de premios</p> <p>Hoja de Hallazgos</p> | <p>B</p> <p>B.1</p> <p>B.2</p> <p>B.3</p> <p>B.4</p> <p>B.5</p> <p>B.6</p> <p>B.7</p> <p>B.8 - B.10</p> |
| FINANZAS         | <p>Área Financiera.</p> <p>Cédula Narrativa - Entrevista</p> <p>Programa Específico</p> <p>Flujos del Departamento de Seguridad</p> <p>Cuestionario de Control Interno</p> <p>Resultados de la evaluación de Control Interno</p> <p>Cuentas pendientes de cobro</p> <p>Cuentas en Departamento Legal</p> <p>Hoja Hallazgos</p>   | <p>C</p> <p>C.1</p> <p>C.2 – C.4</p> <p>C.5</p> <p>C.6</p> <p>C.7</p> <p>C.8</p> <p>C.9 – C.10</p>      |

**P/T 1**  
**14 de 14**

Elab por: gsv

Fecha: 03 – 05 - 07

Superv por: rav

Fecha: 05 – 05 - 07

## PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA.

Empresa Auditora: SANDOVAL V. AUDITORES

Período de análisis: Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.

### OBJETIVOS:

1. Obtener información preliminar de la empresa auditada y de sus diferentes áreas.
2. Establecer de forma preliminar las áreas a ser auditadas y sus principales procedimientos y manejo de éstos.
3. Establecer la Planificación de la Auditoría.

| No. | <u>PROCEDIMIENTOS</u>   | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T | OBSERVACION<br>ES |
|-----|---|--------------|------------|-------------------|
| 1.  | Realice una visita a la empresa y determine sus principales áreas y procedimientos que se llevan en cada una de estas.  | gsv          | P/T 3      |                   |
| 2.  | Realice una entrevista con cada uno de los Gerentes de las áreas de la empresa y establezca información relacionada con:<br><ul style="list-style-type: none"><li>- Actividades realizadas y procedimientos</li><li>- Reglamentos e instructivos que regulan los procesos a ser</li></ul> | gsv          | A,B,C      |                   |

| No.<br>- | <u>PROCEDIMIENTOS</u>  | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T   | OBSERVACION<br>ES |
|----------|--|--------------|--|-------------------|
| 3.       | auditados<br>- Organigramas de la empresa y áreas auditadas<br><br>Elabore un Programa Específico de Auditoría para cada área examinada de la Administración del Centro Comercial. | gsv          | <b>A.1</b><br><b>A.2</b><br><b>A.3</b><br><b>B.1</b><br><b>C.1</b> |                   |

**P/T 2**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 05 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 05 - 07 |

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN A CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE.**

Empresa Auditora: SANDOVAL V. AUDITORES

Período de análisis: Del 15 de abril al 30 de septiembre del 2007.

### **VISITA AL CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE**

#### **CÉDULA NARRATIVA**

El día lunes 7 de mayo del 2007 se lleva a cabo la visita al Centro Comercial El Bosque previa autorización de la administración del mismo.

Se estableció que la empresa se encuentra actualmente laborando dentro de los lineamientos establecidos, cumpliendo con su principal objetivo que es el de administrar los recursos para que Centro Comercial EL BOSQUE funcione normalmente en cada uno de sus locales y negocios que desarrollan las actividades del mismo.

La administración del Centro Comercial posee tres áreas de distribución de trabajo, estas son: Área de Marketing, Área de Finanzas y Área de Operaciones; las cuales buscan objetivos relacionados con su actividad, pero mantienen los objetivos comunes del Centro Comercial como su principal meta.

Centro Comercial EL BOSQUE constituye una copropiedad, la cual posee locales comerciales e islas comerciales de diferentes conceptos que brinda a sus clientes externos una variedad de servicios y tiendas de productos de todo tipo, buscando cubrir las necesidades de sus clientes y logrando mantenerse en el mercado como uno de los centros comerciales de mayor variedad, mientras tanto la Administración del Centro Comercial busca brindar las

facilidades necesarias para que propietarios y arrendatarios de los diferentes negocios puedan ejecutar sus actividades de forma efectiva.

**P/T 3**  
**2 de 2**

Actualmente Centro Comercial EL BOSQUE busca innovar su imagen y ampliar sus diferentes conceptos de variedad de productos y servicios que ofrece al cliente.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 05 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 05 - 07 |

## **4.2 FASE II.- EJECUCIÓN.**

### **4.2 1. ÁREA DE OPERACIONES.**

*SANDOVAL V.*

*AUDITORes*

A  
1 de 2

#### **AUDITORÍA DE GESTIÓN A CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE.**

Empresa Auditora: SANDOVAL V. AUDITORES

Período de análisis: Del 15de abril al 30 de septiembre del 2007

#### **ENTREVISTA AL GERENTE DEL ÁREA DE OPERACIONES Ing. Suem Carrillo**

#### **CÉDULA NARRATIVA**

El Ing. Suem Carrillo – Gerente de Operaciones de Centro Comercial EL BOSQUE, en la entrevista realizada manifestó su conformidad con los cambios y renovaciones que se han llevado acabo en su área, ya que esta es la más grande que posee el Centro Comercial. Esta área consta de tres procesos principales que son:

- Servicios Generales
- Seguridad
- Mantenimiento Técnico.

Operaciones cuenta con el siguiente personal para cubrir con sus tÁreas:

- Gerente de Operaciones

- Jefe de Servicios Generales
- Jefe de Seguridad
- Un supervisor para cada proceso

|                     |
|---------------------|
| <p>A<br/>2 de 2</p> |
|---------------------|

- Personal de Mantenimiento Técnico
- Personal de limpieza, mantenimiento y estacionamiento.

El personal de Servicios Generales y Seguridad son contratados mediante una Tercerizadora, mientras que los jefes, supervisores y demás personal son contratados directamente por la Administración.

El objetivo principal del área de operaciones es el de mantener las instalaciones del Centro Comercial acorde con los requerimientos establecidos en los manuales y reglamentos, así como brindar la seguridad necesaria tanto para el cliente interno y externo que visite el Centro Comercial.

Centro Comercial EL BOSQUE constituye una copropiedad, la cual posee locales comerciales e islas comerciales de diferentes conceptos que brinda a sus clientes externos una variedad de servicios y tiendas de productos de todo tipo, buscando cubrir las necesidades del cliente externo y logrando mantenerse en el mercado como uno de los centros comerciales de mayor variedad, mientras tanto la Administración del Centro Comercial busca brindar las facilidades necesarias para que propietarios y arrendatarios de los diferentes negocios puedan ejecutar sus actividades de forma efectiva.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 05 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 05 - 07 |





**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA.**Empresa Auditora: **SANDOVAL V. AUDITORES**Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES.**Departamento: **Seguridad.**Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.****OBJETIVOS:**

1. Evaluar el sistema de Control Interno existente en el área de operaciones.
2. Establecer la existencia de áreas críticas dentro de este departamento.
3. Comprobar la existencia y valoración de los recursos empleados en las operaciones de esta área.
4. Establecer recomendaciones y mejoras en los diferentes procesos llevados a cabo en esta área.

**PROGRAMA ESPECÍFICO PARA EL PROCESO DE SEGURIDAD.**

| No. | PROCEDIMIENTOS   | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T              | OBSERVACION<br>ES |
|-----|--|--------------|-------------------------|-------------------|
| 1   | <b>PROCESO DE SEGURIDAD.</b><br><br><u>Pruebas de Cumplimiento:</u><br><br>Elabore un flujograma de los procesos de Seguridad, tanto en seguridad interna como de los exteriores del centro comercial.<br><br>Evalúe el Control Interno de Seguridad utilizando el método CORRE por medio de cuestionarios y establezca así el nivel de riesgo y de confianza para | gsv          | A.1.1<br>A.1.2<br>A.1.3 |                   |
|     |  | gsv          | A.1.4                   |                   |

| No.<br>- | PROCEDIMIENTOS   | ELAB.<br>POR                                | REF<br>P/T  | OBSERVACION<br>ES |
|----------|--|---|---|-------------------|
|          | <p>este proceso.</p> <p><b><u>Pruebas Sustantivas:</u></b></p> <p>a) Seguridad Interior.</p> <p>- Tome una muestra de los registros de seguridad y establezca si el nivel de incidentes por robo o eventualidades ha disminuido conforme la planificación anual del departamento comparando el año 2006 con el año 2007.</p> <p>- Tome el Registro de Incidentes del año 2007 y establezca el porcentaje del incidente de mayor repetición, estableciendo si las acciones tomadas son las adecuadas conforme los flujos y manuales de seguridad.</p> <p>- tome los cuadros de reportes de Eventos del año 2007 sin botón de auxilio; determine cuáles eventos son reales y cuáles son falsos, estableciendo su porcentaje con respecto de los eventos de locales que poseen botón de auxilio</p> <p>b) Seguridad de los Exteriores.</p> <p>- Tome una muestra de los registros del ingreso y salida de flujo vehicular y determine si el porcentaje de vehículos sin ticket ha incrementado o no en estos tres últimos meses a comparación del año anterior.</p> | <p>gsv</p> <p>Gsv</p> <p>Gsv</p> <p>gsv</p> | <p>A.1.6</p> <p>A.1.7</p> <p>A.1.8</p> <p>A.1.9</p> |                   |

**A.1**  
**2 de 2**

Elab por: gsv

Fecha: 05 – 05 - 07

Superv por: rav

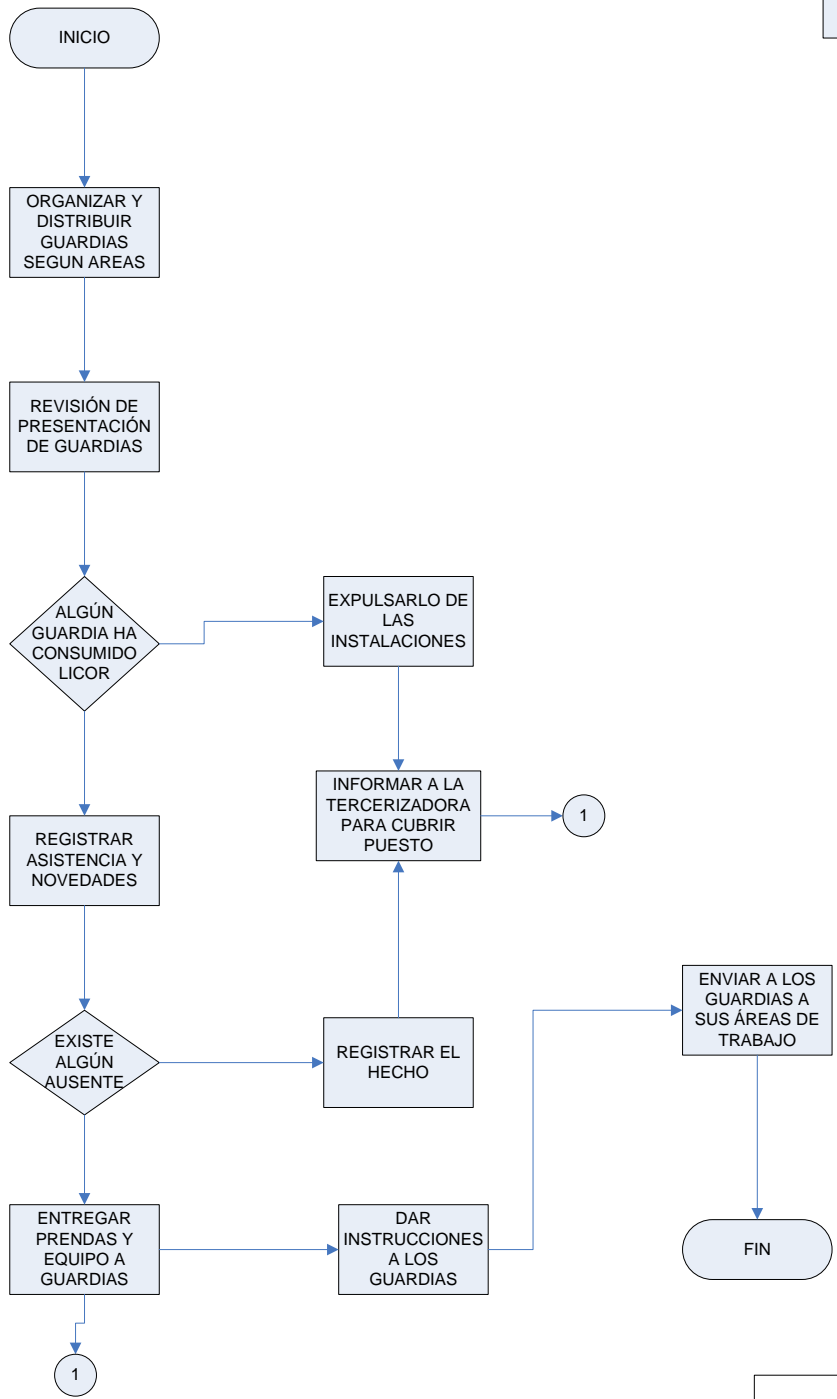
Fecha: 10 – 05 - 07

## **EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.**

# A. CAMBIO DE TURNO

A.1 INGRESO DEL PERSONAL  
RESPONSABLE: SUPERVISOR EXTERNO DE SEGURIDAD.

A.1.1

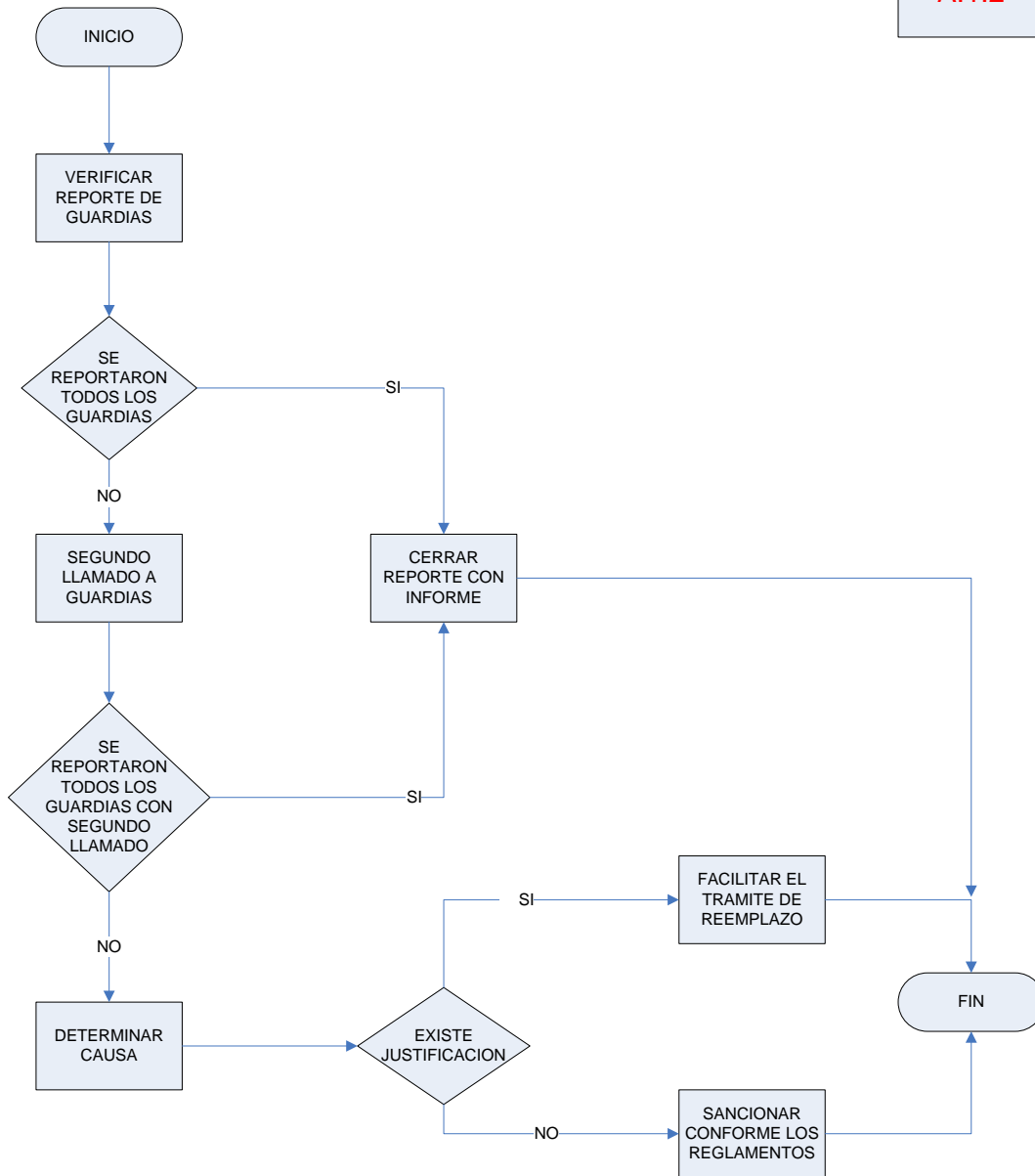


ELABORADO POR: gsv

## B. COORDINACION Y CONTROL

B1. SUPERVISIÓN DE INGRESO AL TURNO  
RESPONSABLE: SUPERVISOR DE SEGURIDAD

A.1.2

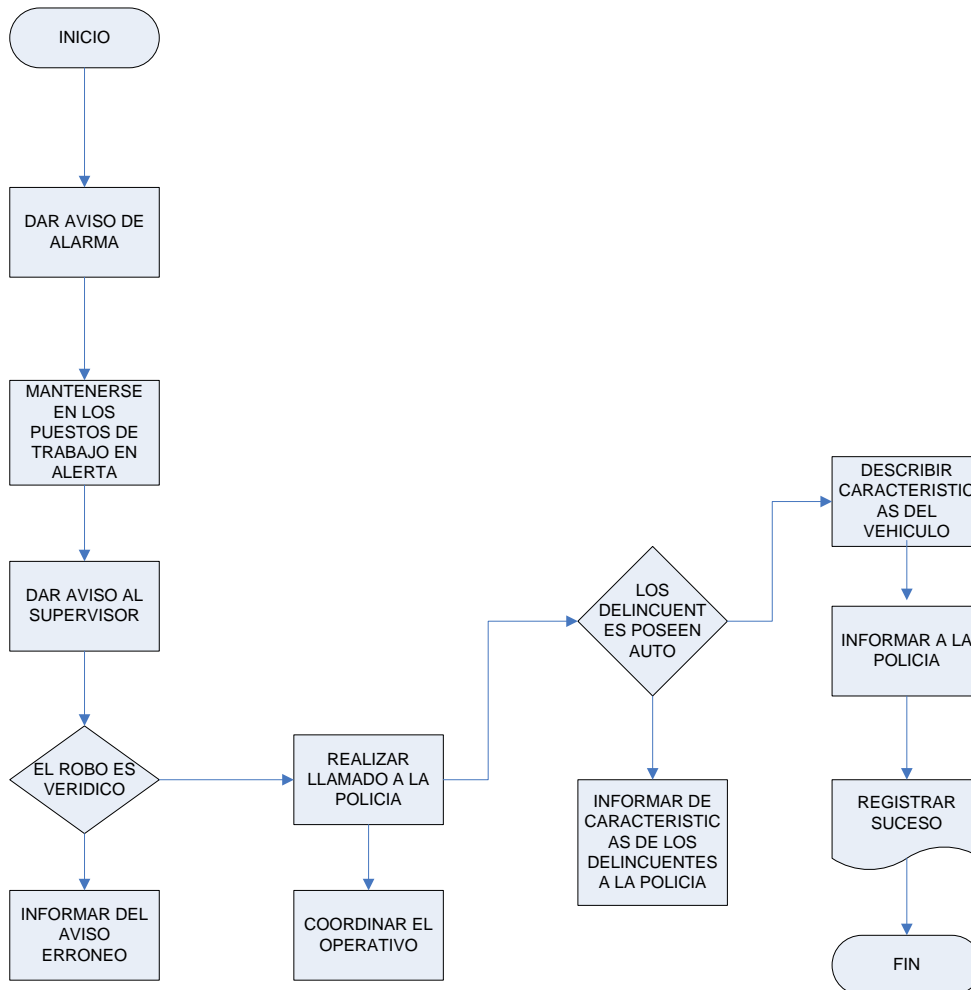


ELABORADO POR: gsv

## B. COORDINACION Y CONTROL

B2. REACCIONES DE EMERGENCIA (ROBO O HURTO)  
RESPONSABLE: TODO EL PERSONAL

A.1.3



ELABORADO POR: gsv

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****ENTIDAD:** Centro Comercial El Bosque.**ÁREA AUDITADA:** Operaciones**Proceso:** Departamento de Seguridad**OBJETIVO.**

Determinar si los procedimientos en el Departamento de Seguridad son aplicados conforme los reglamentos y normativa interna, así como los diferentes manuales existentes en el área para cumplir con los objetivos de publicidad y propaganda durante el año.

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CERRADAS.**

| No | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|----|--|------------|----|-----|-------|--------|---|
|    |  | SI         | NO | N/A |       |        |   |
| 1  | <u>AMBIENTE DE CONTROL</u>   |            |    |     |       |        |   |
|    | Se aplica un código de ética (con principios y valores) para el correcto desempeño de los empleados? | X          |    |     | 10    | 2      | Aplicación de encuesta al 50% personal operativo (30 personas) 80% si, 20% no |
| 2  | Se realizan reuniones periódicas para establecer el grado de cumplimiento de los                     | X          |    |     | 10    | 4      | Dos reuniones   |

| No | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|----|--|------------|----|-----|-------|--------|---|
|    |  | SI         | NO | N/A |       |        |   |
|    | objetivos propuestos en el departamento de seguridad?  |            |    |     |       |        | formales trimestralmente, una no se realizó                           |
| 3  | Existe un manual de procedimientos de las diferentes actividades que se llevan a cabo en el departamento de seguridad? | X          |    |     | 10    | 8      | Existe el manual pero no se encuentra actualizado                     |
| 4  | Poseen copias de los manuales los responsables de las diferentes actividades y procesos?                               | X          |    |     | 8     | 3      | De 8 personas que deben tener copias del manual, solo tienen copias 6 |
| 5  | El personal de seguridad posee radio habilitada para comunicarse con central?  | X          |    |     | 10    | 0      | Todo el personal posee radio habilitada, total 32 personas            |
|    | <u>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u>  |            |    |     |       |        |   |
| 6  | Existe formalmente una misión y visión establecida para el departamento de seguridad?                                  | X          |    |     | 5     | 2      | Existe pero no está actualizada                                       |
| 7  | Existen objetivos en el departamento de seguridad?   | X          |    |     | 5     | 0      | Existen tres objetivos estratégicos                                   |
| 8  | Los objetivos están enfocados hacia la misión y visión?  | X          |    |     | 5     | 0      | Los tres objetivos estratégicos se enfocan a la misión y visión       |
| 9  | Se actualiza constantemente las guías, políticas,  | X          |    |     | 10    | 8      | De 7 cambios realizados, 3 en infraestructura, 3                      |



| No | PREGUNTAS   | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|----|---|------------|----|-----|-------|--------|---|
|    |   | SI         | NO | N/A |       |        |   |
|    | normas y procedimientos para las actividades de seguridad?  |            |    |     |       |        | en personal y 1 en guías al cliente interno, se actualizó solo la guía contra incendios.  |
|    | <u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u>  |            |    |     |       |        |   |
| 10 | El personal del área de seguridad (guardias) reciben algún tipo de capacitación sobre información concerniente a los diferentes servicios que brinda el CC? | X          |    |     | 6     | 3      | Se realiza un taller mensual sobre conocimientos y casos de seguridad pero no se evalúa, en los tres meses evaluados se dictaron los talleres |
| 11 | Se brinda capacitaciones y talleres de trabajo conjuntamente con la empresa de seguridad?   | X          |    |     | 10    | 5      | Anualmente reciben dos capacitaciones sobre temas de seguridad.   |
|    | <u>EVALUACIÓN DE RIEGOS</u>   |            |    |     |       |        |   |
| 12 | Existe supervisión interna del Centro Comercial para el área de seguridad?  | X          |    |     | 10    | 5      | El 50% de la supervisión está en manos del CC   |
| 13 | El nuevo personal para el área de seguridad posee inducción para que se acople fácilmente al tipo de actividades del CC?                                    | X          |    |     | 10    | 0      | Todo el personal de seguridad recibe una capacitación al inicio del año, la cual incluye la inducción del personal nuevo.                     |
| 14 | El departamento de seguridad cuenta con tecnología, materiales e implementos  | X          |    |     | 10    | 5      |   |

| No | PREGUNTAS   | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES  |
|----|---|------------|----|-----|-------|--------|--|
|    |   | SI         | NO | N/A |       |        |  |
|    | modernos para su eficaz funcionamiento, especialmente en lo concerniente a comunicación?                                |            |    |     |       |        |  |
|    | <u>RESPUESTA A LOS RIESGOS</u>  |            |    |     |       |        |  |
| 15 | El departamento de seguridad genera y emite reportes periódicos a Gerencia para que estos sean controlados y revisados? |            | X  |     | 10    | 10     |  |
| 16 | Se evalúa periódicamente los incidentes de seguridad para su futura prevención?   | X          |    |     | 10    | 2      | De los 6 meses analizados se han revisado 5 meses los reportes de incidentes |
|    | <u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>   |            |    |     |       |        |  |
| 17 | Se supervisa a diario el trabajo realizado por los empleados de seguridad?  | X          |    |     | 10    | 0      | Todas las bitácoras poseen la firma de supervisión                           |
| 18 | Se realizan inspecciones no programadas a los guardias y demás personal?  | X          |    |     | 10    | 5      | No existen reportes ni informe de esta inspección                            |
| 19 | Existe un monitoreo diferente para la seguridad en los exteriores con respecto de la seguridad en el interior           | X          |    |     | 10    | 5      |  |

| No                                | PREGUNTAS   | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|-----------------------------------|---|------------|----|-----|-------|--------|---|
|                                   |   | SI         | NO | N/A |       |        |   |
| 20                                | del CC?<br>Se generan diferentes metodologías de evaluación de la gestión de los supervisores de seguridad del CC con los de la empresa de seguridad privada? | X          |    |     | 10    | 5      | Del total de reportes el 50% lo genera la compañía de seguridad                             |
| <u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u> |   |            |    |     |       |        |   |
| 21                                | Existe comunicación directa entre gerencia y empleados del área de seguridad?   |            | X  |     | 10    | 10     | Se tomaron 7 decisiones importante, solo dos de éstas no se sustentan en un proyecto previo |
| 22                                | Las decisiones tomadas son a través de un análisis de información previamente analizada?  | X          |    |     | 10    | 3      |   |
| 23                                | Las personas que necesitan pueden acceder fácilmente a la información del departamento de seguridad?  |            | X  |     | 10    | 3      |   |
| <u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u>    |   |            |    |     |       |        |   |
| 24                                | Se da seguimiento a la mejora de los procesos del área de seguridad?  | X          |    |     | 10    | 2      | Existen 6 reportes en Gerencia de Operaciones   |
| 25                                | Se comprueba que el control se realiza o se   |            | X  |     | 10    | 9      |   |

| No            | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES  |
|---------------|--|------------|----|-----|-------|--------|--|
|               |  | SI         | NO | N/A |       |        |  |
|               | cumpla a cabalidad?  |            |    |     |       |        |  |
| 26            | Se efectúan comparaciones mensuales de reportes del área de seguridad?   | X          |    |     | 10    | 2      | De los 6 meses analizados solo en uno no se realizó la comparación mensual |
| 27            | Se realiza un análisis de reportes de incidentes tanto en los interiores como exteriores del centro comercial? | X          |    |     | 10    | 5      |  |
| <b>TOTAL:</b> |  | 23         | 3  |     | 270   | 109    |  |

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 07 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 06 - 07 |

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Calificación del riesgo:  $CR = \frac{CT * 100}{PT}$

$$CR = \frac{109 \times 100}{270}$$

$$CR = 40.37\%$$

## NIVEL DE RIESGO.

|          |          |        |
|----------|----------|--------|
| ALTO     | ALTO     | 99.99% |
|          | MODERADO | 88.88% |
|          | BAJO     | 77.77% |
| MODERADO | ALTO     | 66.66% |
|          | MODERADO | 55.55% |
|          | BAJO     | 44.44% |
| BAJO     | ALTO     | 33.33% |
|          | MODERADO | 22.22% |
|          | BAJO     | 11.11% |

En base a una aplicación de cuestionario de control interno se determino que nivel de riesgo es de 40.37% el mismo que se encuentra en el rango de riesgo bajo alto, por ende la confianza representa al mismo tiempo un nivel del 59.63% el cual se encuentra en una confianza moderada.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 07 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 06 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Seguridad.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**EVENTUALIDADES EN EL AÑO.**

**Cuadro de comparación de eventos en los años 2006 y 2007.**

Se tomó como muestra los meses de mayo, junio y julio para la aplicación del examen.

| <b>MES</b>   | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>Variación</b> |
|--------------|-------------|-------------|------------------|
| ENERO        | 3           | 0           | -3               |
| FEBRERO      | 2           | 1           | -1               |
| MARZO        | 4           | 1           | -3               |
| ABRIL        | 2           | 1           | -1               |
| MAYO         | 5           | 4           | -1               |
| JUNIO        | 7           | 1           | -6               |
| JULIO        | 7           | 2           | -5               |
| AGOSTO       | 4           |             |                  |
| SEPTIEMBRE   | 3           |             |                  |
| OCTUBRE      | 3           |             |                  |
| NOVIEMBRE    | 1           |             |                  |
| DICIEMBRE    | 4           |             |                  |
|              |             |             |                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>45</b>   | <b>10</b>   |                  |

Se observa una disminución considerable de robos e incidentes durante los meses analizados, lo cual demuestra que se ha cumplido con el objetivo previsto en la planificación anual del Departamento de Seguridad “Reducir el número de robos e incidentes en las instalaciones del Centro Comercial brindando un sitio más seguro para visitar a los clientes internos y externos”

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 04 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 07 – 07 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Seguridad.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### COMPORTAMIENTO DE LOS INCIDENTES EN EL AÑO 2007.

**Cuadro de frecuencia de incidentes más comunes en el Centro Comercial.**

| TIPO DE INCIDENTE      | FRECUENCIA | PORCENTAJE  | APLICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS (Conforme manuales) |          |              |
|------------------------|------------|-------------|--|----------|--------------|
|                        |            |             | SI   | NO       | PARCIALMENTE |
| Robo auto              | 2          | 11%         |  |          | X            |
| Robo celulares         | 1          | 6%          | X  |          |              |
| Robo electrodomésticos | 0          | 0%          |  |          |              |
| Robo tecnología        | 4          | 22%         | X  |          |              |
| Robo cerebro auto      | 3          | 17%         |  |          | X            |
| Robo juguetes          | 1          | 6%          | X  |          |              |
| Robo ropa              | 3          | 17%         | X  |          |              |
| Robo dinero efectivo   | 1          | 6%          |  |          | X            |
| Hurto                  | 1          | 6%          |  |          | X            |
| Pérdida artículos      | 1          | 6%          | X  |          |              |
| Fuga de Gas            | 1          | 6%          |  |          | X            |
| <b>TOTAL:</b>          | <b>18</b>  | <b>100%</b> | <b>5</b>   | <b>0</b> | <b>5</b>     |



Del 100% de incidentes en el Centro Comercial el 22% de robo de tecnología es el incidente más frecuente durante este año hasta la presente fecha, al cual le sigue en orden de frecuencia el robo de cerebros de auto y el robo de ropa

**A.1.7**  
**2 de 2**

con un 17%, siendo estos tres incidentes los que se presentan con mayor frecuencia en el Departamento de Seguridad.

Al evaluarlas acciones correctivas se determinó que de los 10 eventos o incidentes evaluados, el 50% se ha resuelto de forma relacionada con manuales y procedimientos, mientras que el otro 50% se ha resuelto conforme los manuales pero solo parcialmente.

Es importante mencionar que ningún evento o incidente ha sido solucionado sin aplicar acciones propias de cada proceso, pero si es necesario mejorar la aplicación de los diferentes manuales y políticas.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 04 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 07 – 07 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Seguridad.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**COMPARACIÓN DE REPORTES DE INCIDENTES ENTRE LOCALES QUE POSEEN BOTÓN DE AUXILIO Y LOCALES QUE NO LO POSEEN.**

ESTOS DATOS CORRESPONDEN A LOCALES QUE NO DISPONEN BOTON DE AUXILIO 2006

|                       |           |   |
|-----------------------|-----------|---|
| ESTAFAS               | 5         | En locales comerciales                                    |
| ASALTOS               | 2         | Clientes externos en áreas comunales.                     |
| ROBO                  | 5         | Al interior de locales y denunciados                      |
| INTENTO ROBO          | 11        | A locales Comerciales                                     |
| ROBO CON ESCOPOLAMINA | 3         | Al interior de locales                                    |
| PAQUETAZOS            | 3         | Dependientes de locales al depositar efectivo en el Banco |
| ROBO MOTO             | 1         | Parqueadero No. 01  |
| ROBO VEHICULOS        | 0         |   |
| ROBO ACCESORIOS       | 1         | Parqueadero No. 02  |
| <b>TOTAL</b>          | <b>31</b> |   |

**CUADRO DE EVENTOS REALES Y FALSOS CON BOTÓN DE AUXILIO INALÁMBRICO 2006**

| EVENTOS REALES | EVENTOS FALSOS |
|----------------|----------------|
|----------------|----------------|

|         |   |    |
|---------|---|----|
| ENERO   | 3 | 17 |
| FEBRERO | 2 | 36 |
| MARZO   | 4 | 21 |
| ABRIL   | 2 | 29 |

|              |           |            |
|--------------|-----------|------------|
| MAYO         | 5         | 24         |
| JUNIO        | 7         | 28         |
| JULIO        | 7         | 28         |
| <b>TOTAL</b> | <b>30</b> | <b>183</b> |

A.1.8  
2 de 3

**ESTOS DATOS CORRESPONDEN A LOCALES QUE NO DISPONEN BOTON DE AUXILIO 2007**

Estos datos se generan desde el mes de enero hasta el mes de julio de 2007

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| ESTAFAS               | 1         |
| ASALTOS               |           |
| ROBO                  | 6         |
| INTENTO ROBO          | 10        |
| ROBO CON ESCOPOLAMINA | 0         |
| ROBO MOTO             | 0         |
| ROBO VEHICULOS        | 0         |
| ROBO ACCESORIOS       | 0         |
| HURTO                 | 1         |
| ASALTO ARMADO         | 2         |
|                       |           |
| <b>TOTAL</b>          | <b>20</b> |

Al interior de local (paquetazo)

Tres Invest. (infor.preliminar involucra personal seg. y limpieza nocturna)

Evitados a locales con botón auxilio

No se puede determinar Stand Piedras y Plata

**CUADRO DE EVENTOS REALES Y FALSOS CON BOTÓN DE AUXILIO INALÁMBRICO 2007**

| EVENTOS REALES | EVENTOS FALSOS |
|----------------|----------------|
|----------------|----------------|

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| ENERO        | 0         | 6         |
| FEBRERO      | 1         | 2         |
| MARZO        | 1         | 2         |
| ABRIL        | 1         | 9         |
| MAYO         | 4         | 8         |
| JUNIO        | 1         | 3         |
| JULIO        | 2         | 9         |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>39</b> |

| <b>TIPO DE EVENTO</b>        | <b>2006</b> | <b>2007</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Eventos sin botón de auxilio | 31          | 20          |
| Eventos reales con botón de  | 30          | 10          |

Se observa que en el año 2006 se obtuvo un reporte muy similar con llamadas de alerta tanto en locales que poseen botón de auxilio así como para los locales que no lo poseen.

Mientras tanto en el año 2007 existe un reporte de incidentes en locales que no poseen botón de auxilio.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 04 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 07 – 07 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Seguridad.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### VARIACIÓN DE VEHÍCULOS SIN TICKET.

**Cuadro Comparativo 2006 – 2007 del Registro de Vehículos sin Ticket .**

| MAYO       |            |            | JUNIO      |            |           | JULIO      |            |           |
|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|
| 2006       | 2007       | VARIACION  | 2006       | 2007       | VARIACION | 2006       | 2007       | VARIACION |
| 24         | 21         | -3         | 26         | 24         | -2        | 24         | 21         | -3        |
| 12         | 22         | 10         | 27         | 17         | -10       | 23         | 24         | 1         |
| 24         | 19         | -5         | 25         | 15         | -10       | 12         | 21         | 9         |
| 16         | 23         | 7          | 22         | 15         | -7        | 21         | 28         | 7         |
| 12         | 22         | 10         | 20         | 16         | -4        | 18         | 30         | 12        |
| 33         | 22         | -11        | 18         | 15         | -3        | 15         | 22         | 7         |
| 17         | 14         | -3         | 21         | 27         | 6         | 18         | 17         | -1        |
| 11         | 15         | 4          | 19         | 13         | -6        | 26         | 20         | -6        |
| 20         | 23         | 3          | 15         | 28         | 13        | 16         | 16         | 0         |
| 19         | 19         | 0          | 25         | 23         | -2        | 14         | 16         | 2         |
| 11         | 12         | 1          | 22         | 14         | -8        | 17         | 16         | -1        |
| 37         | 16         | -21        | 19         | 22         | 3         | 16         | 18         | 2         |
| 52         | 18         | -34        | 18         | 14         | -4        | 17         | 27         | 10        |
| 22         | 34         | 12         | 17         | 26         | 9         | 25         | 24         | -1        |
| 29         | 28         | -1         | 11         | 18         | 7         | 22         | 10         | -12       |
| 17         | 15         | -2         | 21         | 18         | -3        | 34         | 23         | -11       |
| 11         | 20         | 9          | 29         | 16         | -13       | 18         | 17         | -1        |
| 15         | 13         | -2         | 16         | 20         | 4         | 16         | 17         | 1         |
| 26         | 17         | -9         | 13         | 12         | -1        | 8          | 18         | 10        |
| 39         | 27         | -12        | 12         | 18         | 6         | 14         | 21         | 7         |
| 23         | 24         | 1          | 16         | 25         | 9         | 21         | 21         | 0         |
| 15         | 30         | 15         | 17         | 27         | 10        | 25         | 13         | -12       |
| 11         | 12         | 1          | 26         | 14         | -12       | 22         | 14         | -8        |
| 17         | 14         | -3         | 13         | 9          | -4        | 24         | 19         | -5        |
| 20         | 22         | 2          | 14         | 25         | 11        | 23         | 21         | -2        |
| 19         | 23         | 4          | 17         | 17         | 0         | 12         | 25         | 13        |
| 25         | 18         | -7         | 16         | 27         | 11        | 26         | 22         | -4        |
| 19         | 23         | 4          | 19         | 22         | 3         | 14         | 14         | 0         |
| 11         | 29         | 18         | 23         | 22         | -1        | 23         | 14         | -9        |
| 13         | 23         | 10         | 19         | 12         | -7        | 23         | 25         | 2         |
| 14         | 18         | 4          |            |            | 0         | 22         | 23         | 1         |
| <b>634</b> | <b>615</b> | <b>-19</b> | <b>576</b> | <b>571</b> | <b>-5</b> | <b>609</b> | <b>617</b> | <b>8</b>  |

Se tomo como muestra los meses de Mayo, Junio y Julio de los dos últimos años y se obtuvo el siguiente cuadro que refleja el incremento disminución diario durante los mencionados mese.

Se observó un incremento poco significativo en el mes de julio con un incremento de 8 vehículos sin ticket, esto demuestra que no existe un incremento muy importante, sin embargo el comportamiento de este evento en seguridad es muy alarmante, ya que el número mensual de vehículos sin ticket es muy elevado, esto genera un mayor nivel de riesgo para el control vehicular en cuanto a seguridad en los exteriores.

Existe un promedio de 400 vehículos al mes que deben generar un registro adicional por pérdida de ticket, lo cual retrasa el control y el proceso de seguridad en los exteriores del Centro Comercial.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 04 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 07 – 07 - 07 |





Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Seguridad.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>CONDICIÓN</b>  | Del 100% de incidentes en el Centro Comercial el 22% de robo de tecnología es el incidente más frecuente, los cuales se solucionan en un 50% conforme lo establecido en los manuales, mientras el 50% restante con acciones no especificadas en los manuales o aplicando los manuales parcialmente. |
| <b>CRITERIO</b>   | Al analizar los procesos de Seguridad se observa que existen acciones y medidas específicas en cada tipo de incidente, los cuales deben ser aplicados conforme el manual y sus respectivos procesos contemplados individualmente.   |
| <b>CAUSA</b>      | No existe un soporte o evidencia en muchos de los incidentes, ya que estos son incidentes dentro de los locales comerciales, en donde no existe vigilancia, por lo cual es difícil tomar una acción correctiva con respecto al reporte de los guardias y supervisores de seguridad.                 |
| <b>EFECTO</b>     | Existen limitantes para las operaciones y aplicaciones de los procedimientos de seguridad a nivel interno.  |
| <b>CONCLUSIÓN</b> | Exista un alto índice de hurto o auto robo por parte de   |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | dependiente de los locales, el cual es imposible de controlar para el Departamento de Seguridad. Esto crea un nivel de mayor riesgo para cliente internos y un deterioro en cuanto a la imagen frente al cliente externo.  |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | <p>Para el Jefe de Seguridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una capacitación adecuada en seguridad dentro de los locales comerciales será uno de los medios para disminuir el hurto y robo sobretodo en locales con mercadería muy costosa y poca seguridad independiente.</li> <li>- Es necesario una actualización inmediata del Manual de Procesos y de los indicadores que se manejan en él, para así poder controlar efectivamente la seguridad, ya que muchos cambios de infraestructura y equipamiento se han dado en los últimos meses, por lo cual el Manual actual ya no está acorde a las actividades que se presentan realmente.</li> </ul> |
|                      | <p>Para el Supervisor de Seguridad.</p> <p>El manejo adecuado y oportuno de las radios puede impedir un posible hurto o robo, se requiere que el guardia esté atento y comunique cualquier actitud sospechosa inmediatamente a su supervisor.</p>  |
|                      | <p>Para el Encargado del Monitoreo de Botones de Pánico.</p> <p>Planificar previamente con Supervisión las acciones correctivas en cuanto a cambios en la Central y modificaciones en el equipo de trabajo.</p>  |
|                      | <p>Para Gerencia De Operaciones.</p> <p>Pedir un reporte mensual de incidentes y grado de resolución calificado por el cliente del servicio y no por el mismo Departamento de Seguridad.</p>   |

**A.1.10**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 07 – 07 - 07 |

SANDOVAL V.

A.1.11  
1 de 2

AUDITORes

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Seguridad.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>CONDICIÓN</b>  | Existe un elevado índice de vehículos sin ticket en los exteriores del Centro Comercial  |
| <b>CRITERIO</b>   | Se debe difundir el cuidado y custodia del ticket para evitar futuras molestias al cliente y a los diferentes procesos de seguridad.   |
| <b>CAUSA</b>      | No se imparte volantes con la información requerida para el cuidado del ticket , no existen anuncios en el Centro Comercial recordando la importancia de este documento y las consecuencias que puede traer el extraviarlo.  |
| <b>EFECTO</b>     | Existe un mayor riesgo para el cliente y para el Departamento de Seguridad, ya que la pérdida de un ticket puede traer como consecuencia desde el sencillo trámite para poder evidenciar la autenticidad del dueño del vehículo hasta el robo del mismo por parte de delincuentes. |
| <b>CONCLUSIÓN</b> | Exista un alto índice de pérdida del ticket de registro vehicular, esto causa molestia al propio cliente que lo  |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | <p>pierde y al Departamento de Seguridad que tiene que abandonar otras actividades para poder supervisar estos eventos que se dan a diario en el Centro Comercial.</p>   |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | <p>Para el ANETA (Guardia que entrega y recibe el ticket de ingreso).</p> <p>En vez de dar la bienvenida al cliente, debería dar la bienvenida y recordar el correcto cuidado del ticket al cliente.</p>   |
|                      | <p>Para el Jefe de Seguridad.</p> <p>Entregar un volante con los respectivos pasos para el cuidado del ticket y precauciones sobre la custodia del mismo, sobretodo en fines de semana que es cuando más vehículos sin ticket se presentan.</p>            |
|                      | <p>Para La Gerencia General.</p> <p>Analizar la importancia de un proyecto de garitas automatizadas es fundamental, es necesario ir acorde a la tecnología y más aún si es para mayor seguridad no solo del cliente sino también del Centro Comercial.</p> |

**A.1.11**  
**2 de 2**

Elab por: gsv

Fecha: 05 – 07 - 07

Superv por: rav

Fecha: 07 – 07 - 07

*SANDOVAL V.*

*AUDITORes*

**A.1.12**  
**1 de 2**

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Seguridad.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### **HOJA DE HALLAZGOS**

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>CONDICIÓN</b>  | La queja más frecuente del cliente externo y también interno es el desconocimiento de los guardias de seguridad a cerca de las instalaciones e información básica del Centro Comercial             |
| <b>CRITERIO</b>   | Aplicar un manual de orientación y conocimiento básico del lugar de trabajo a los guardias al momento de su inducción según lo estipulado en el manual del área.                                   |
| <b>CAUSA</b>      | Existe una rotación de guardias cada cierto tiempo, si bien es cierto ha disminuido considerablemente esta no se puede controlar totalmente, ya que esta es una acción de la empresa de seguridad. |
| <b>EFECTO</b>     | Existe una imagen desagradable para el cliente, al momento de pedir información a los guardias, se crea una insatisfacción al cliente tanto interno como externo.                                  |
| <b>CONCLUSIÓN</b> | El guardia de seguridad no está informado a cerca de temas del Centro Comercial de forma adecuada,   |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | provocando inconformidad en el cliente.  |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | Para el Jefe de Seguridad.<br>Involucrarse con los Supervisores propios de la compañía de seguridad en el proceso de inducción, brindando un croquis y un manual de locales debidamente actualizado.                       |
|                      | Para el Supervisor de Seguridad.<br>Evaluar periódicamente el nivel de conocimientos de los guardias sobre el Centro Comercial y sus diferentes locales.   |
|                      | Para El Guardia de Seguridad.<br>Anotar en su bitácora de trabajo algún local que no es de su conocimiento y repasarlo durante el día, al fin del turno de trabajo agregarlo en un listado de locales del Centro Comercial |

**A.1.12**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 07 – 07 - 07 |

### PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA.

Empresa Auditora: **SANDOVAL V. AUDITORES**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES.**

Departamento: **Servicios Generales (SG)**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

#### OBJETIVOS:

1. Evaluar el sistema de Control Interno existente en el área de operaciones.
2. Establecer la existencia de áreas críticas dentro de este departamento.
3. Comprobar la existencia y valoración de los recursos empleados en las operaciones de esta área.
4. Establecer recomendaciones y mejoras en los diferentes procesos llevados a cabo en esta área.

#### PROGRAMA ESPECÍFICO PARA EL PROCESO DE SERVICIOS GENERALES.

| No.<br>- | PROCEDIMIENTOS   | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T | OBSERVACION<br>ES |
|----------|--|--------------|------------|-------------------|
| 2        | <b>PROCESO DE SERVICIOS<br/>GENERALES.</b><br><br><b><u>Pruebas de Cumplimiento:</u></b> |              |            |                   |
| 1.       | Elabore un flujograma de los principales procesos de Servicios                           | gsv          | A.2.1 -    |                   |



| No.<br>- | PROCEDIMIENTOS  | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T   | OBSERVACION<br>ES |
|----------|---|--------------|--|-------------------|
| 2.       | <p>Generales, y determine las tareas más representativas en estos.</p> <p>Evalué el Control Interno de Servicios Generales, utilizando el método CORRE por medio de cuestionarios y establezca así el nivel de riesgo y de confianza para este proceso.</p> <p><b><u>Pruebas Sustantivas:</u></b></p> <p>Subprocesos:</p> <p>a) Dotación de Insumos.</p> <p>1. - Seleccione una muestra de archivos de empleados contratados durante el período examinado y establezca si se cumple con los procedimientos y requisitos establecidos en el Manual de Procesos.</p> <p>b) Mantenimiento de Imagen.</p> <p>2. - Elabore una encuesta al personal de limpieza y establezca en que porcentaje conocen el reglamento de trabajo y procedimientos para realizar su trabajo en las diferentes áreas del Centro comercial.</p> <p>3. - Pida una muestra representativa de las evaluaciones realizadas sobre el Centro Comercial y establezca si esta se encuentra dentro del rango de calificación entre 9 y 10 puntos.</p> <p>4. - Pida una muestra de los reportes de trabajos en locales o áreas comunales y establezca si la calificación se encuentra dentro de los siguientes rangos:</p> | gsv          | <p>A.2.9</p> <p>A.2.10</p> <p>A.2.11</p> <p>A.2.12</p> <p>A.2.13</p> <p>A.2.14</p> <p>A.2.15</p> |                   |

| No.<br>- | PROCEDIMIENTOS   | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T | OBSERVACION<br>ES |
|----------|--|--------------|------------|-------------------|
| 5.       | No excelencias <= 5%<br>No conformidades <= 10%<br><br>- Inspeccione la Bodega número 6<br>Contenedores y establezca si en<br>este lugar se clasifica los desechos<br>conforme lo establecido en el<br>Manual de procesos. | gsv          | A.2.16     |                   |

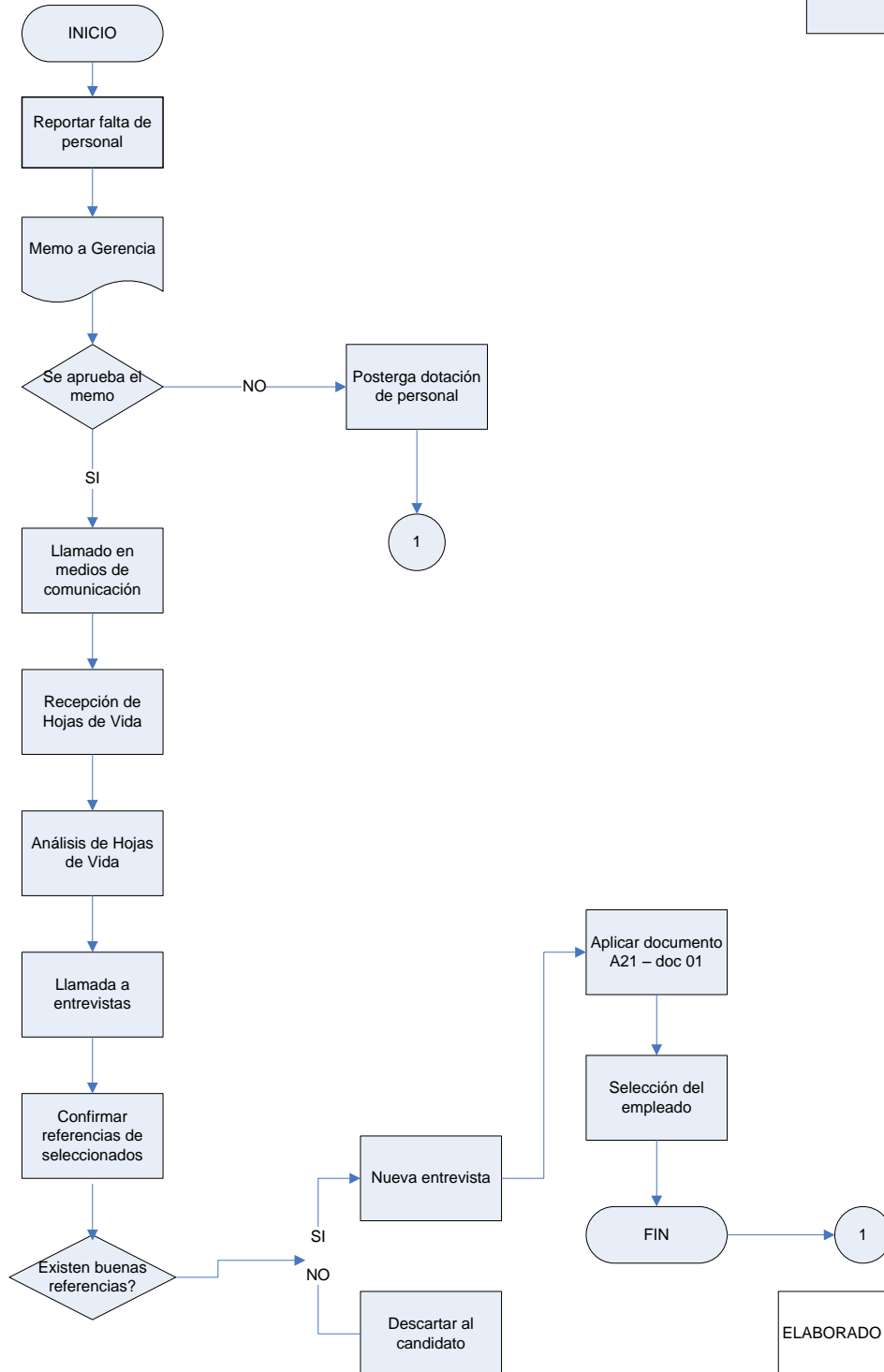
**A.1**  
**3 de 3**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 04 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 07 – 06 - 07 |

## **EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.**

**A. DOTACIÓN DE INSUMOS**  
A.1 SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL  
RESPONSABLE: JEFE DE SERVICIOS GENERALES

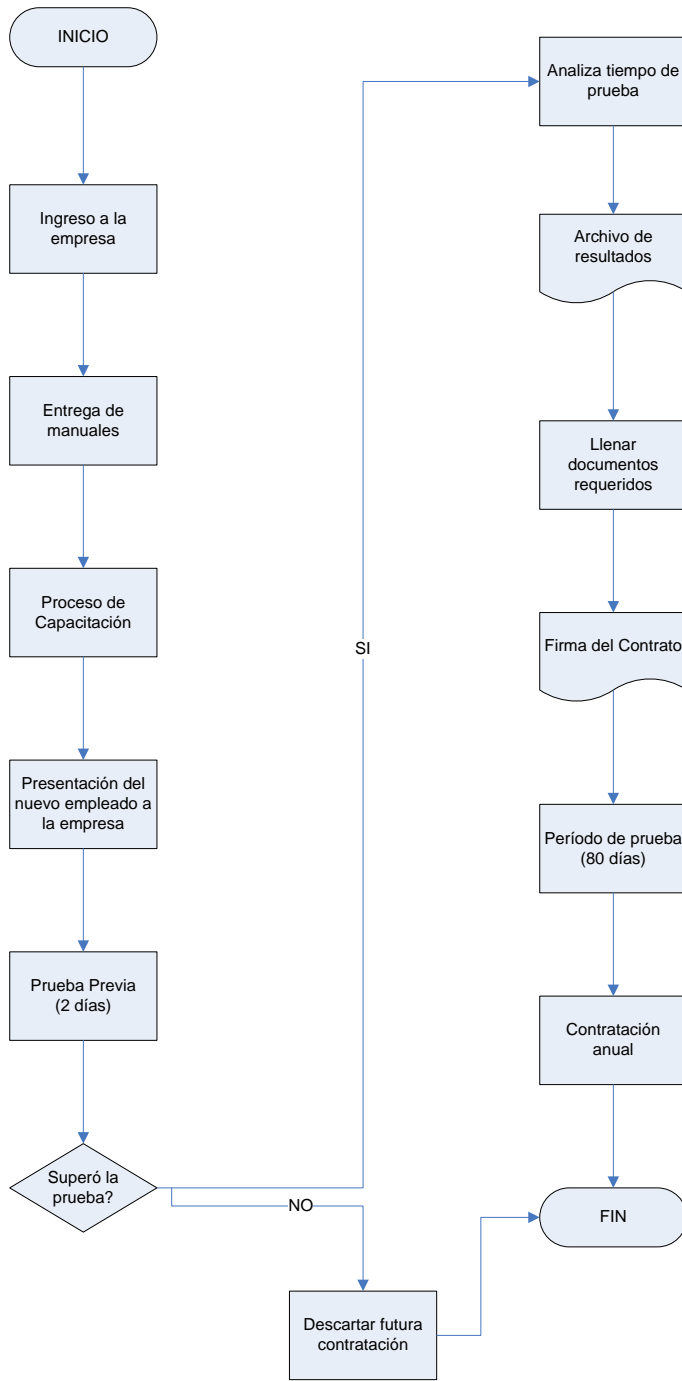
A.2.1



ELABORADO POR: gsv

**A. DOTACIÓN DE INSUMOS**  
A.1 SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL  
RESPONSABLE: JEFE DE SERVICIOS GENERALES

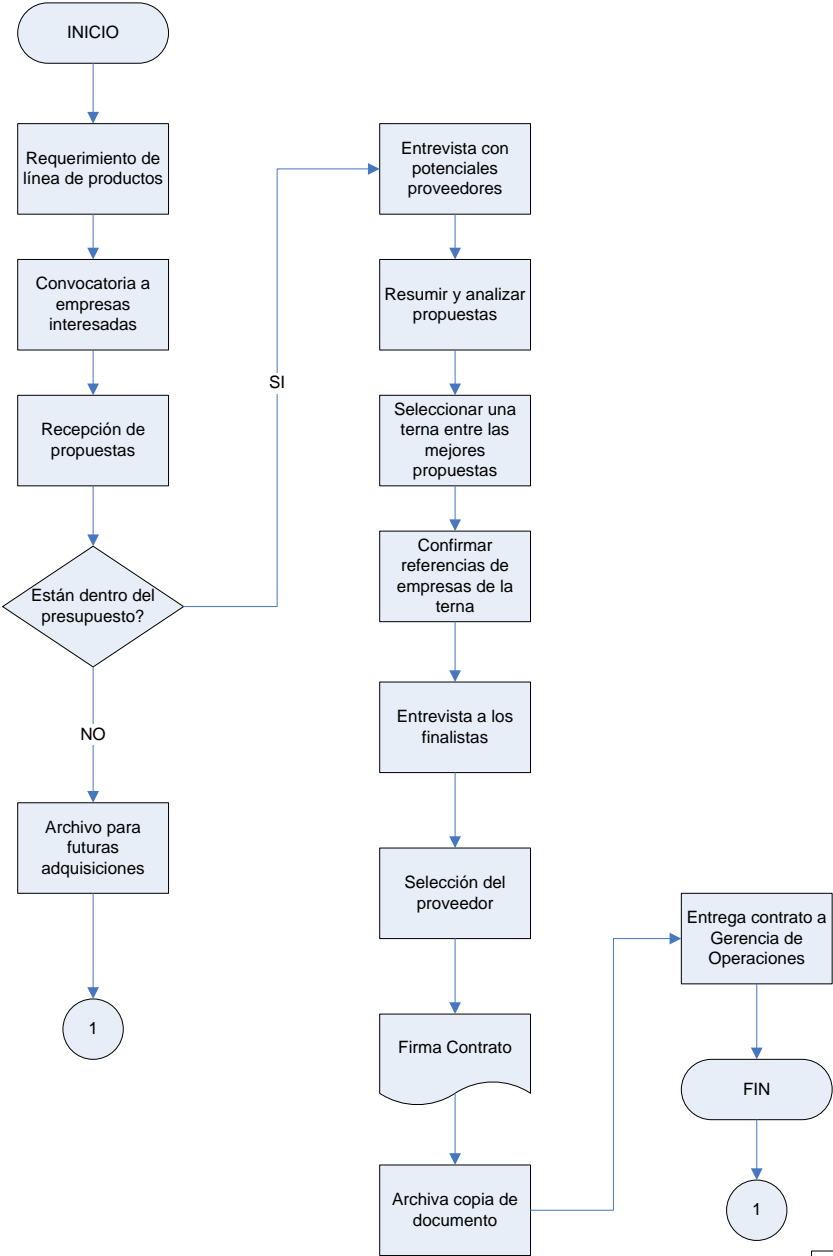
A.2.2



ELABORADO POR: gsv

**A. DOTACIÓN DE INSUMOS**  
**A.2 SELECCIÓN DE PROVEEDORES**  
**RESPONSABLE: JEFE DE SERVICIOS GENERALES**

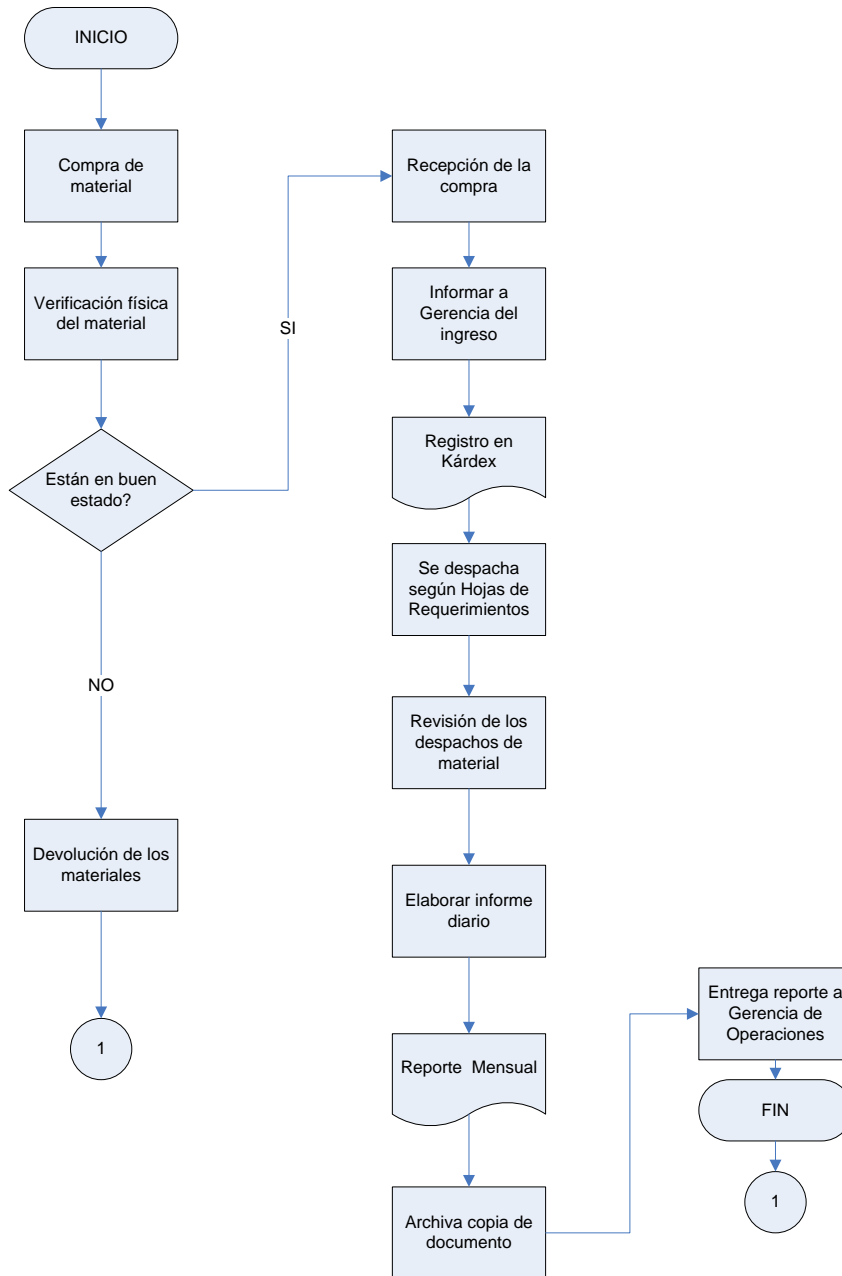
A.2.3



ELABORADO POR: gsv

**A. DOTACIÓN DE INSUMOS**  
A.3 ADQUISICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES  
RESPONSABLE: JEFE DE SERVICIOS GENERALES

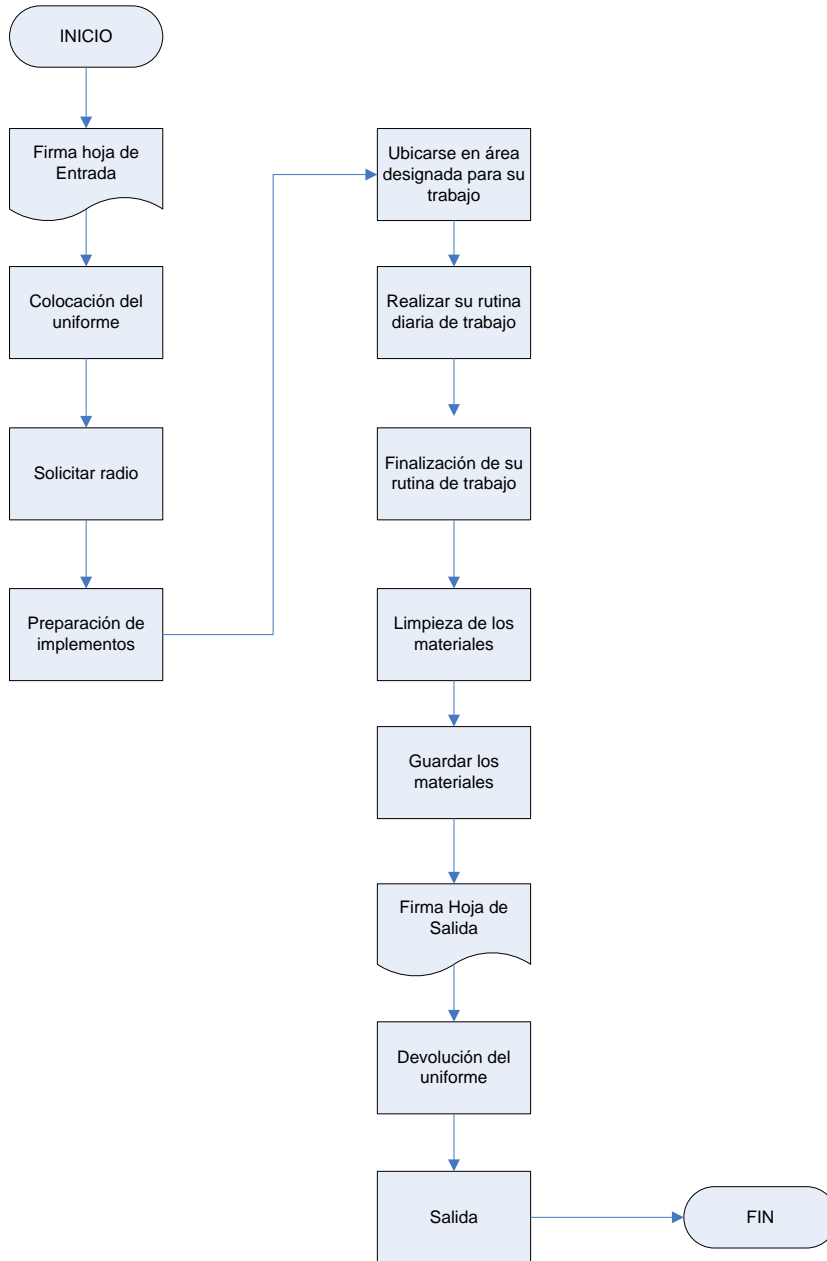
A.2.4



ELABORADO POR: gsv

**B. MANTENIMIENTO DE IMAGEN**  
B.1 LIMPIEZA  
RESPONSABLE: JEFE DE SERVICIOS GENERALES

A.2.5

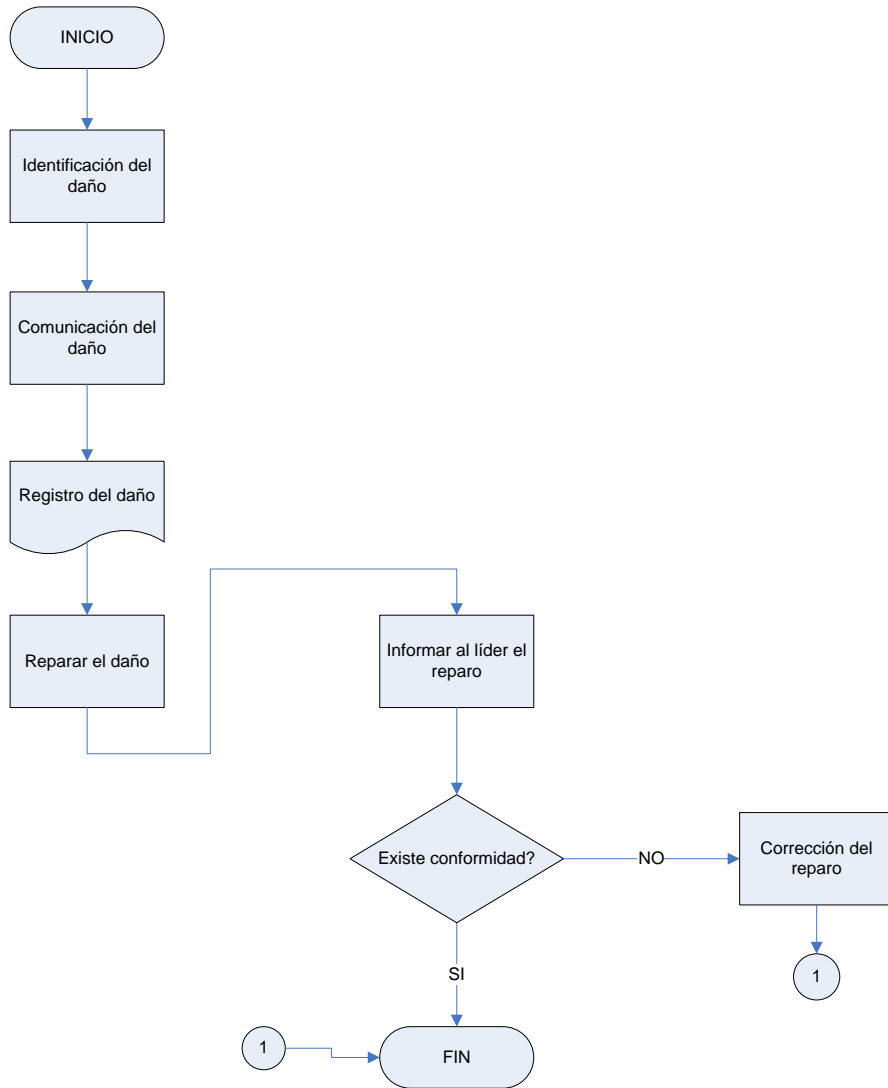


ELABORADO POR: gsv



**B. MANTENIMIENTO DE IMAGEN**  
B.2 MANTENIMIENTO ESTRUCTURAL  
RESPONSABLE: JEFE DE SERVICIOS GENERALES

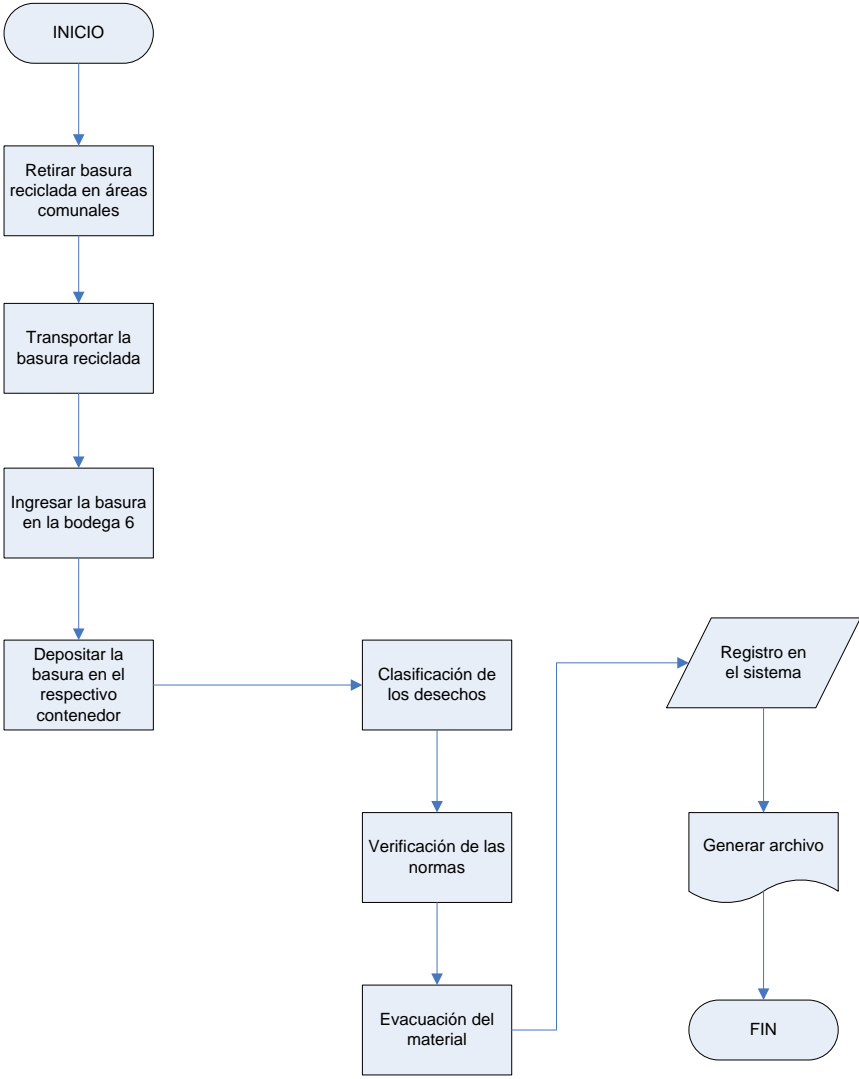
A.2.6



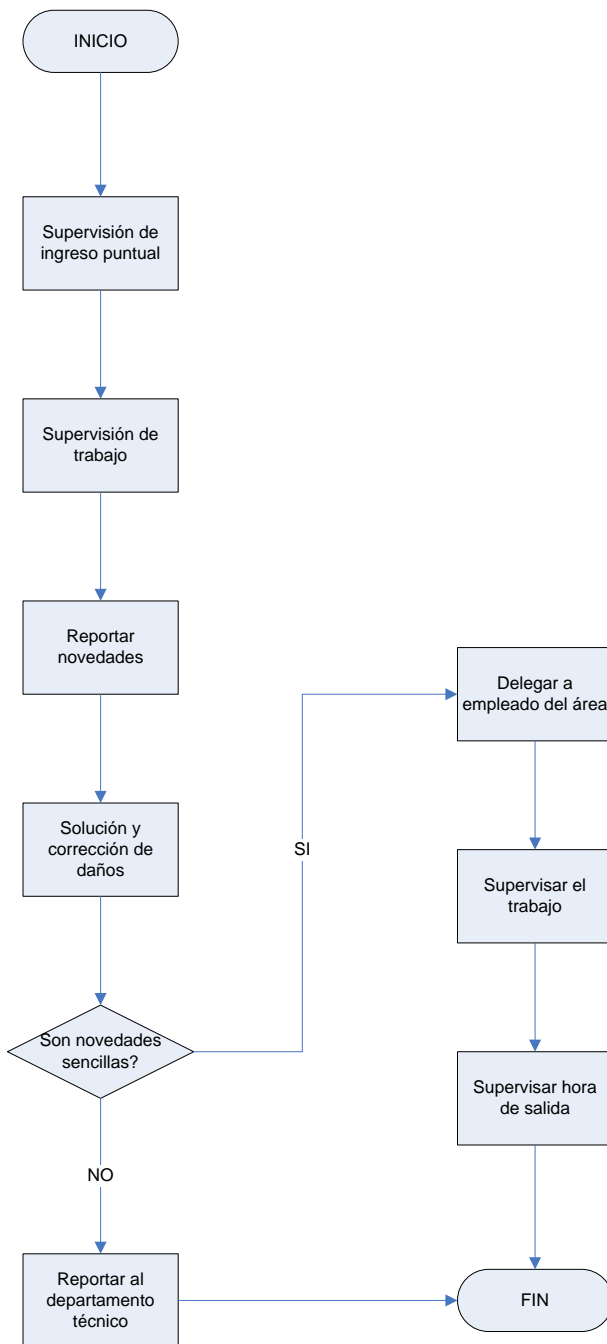
ELABORADO POR: gsv

**B. MANTENIMIENTO DE IMAGEN**  
**B.3 MANEJO DE DESECHOS**  
**RESPONSABLE: JEFE DE SERVICIOS GENERALES**

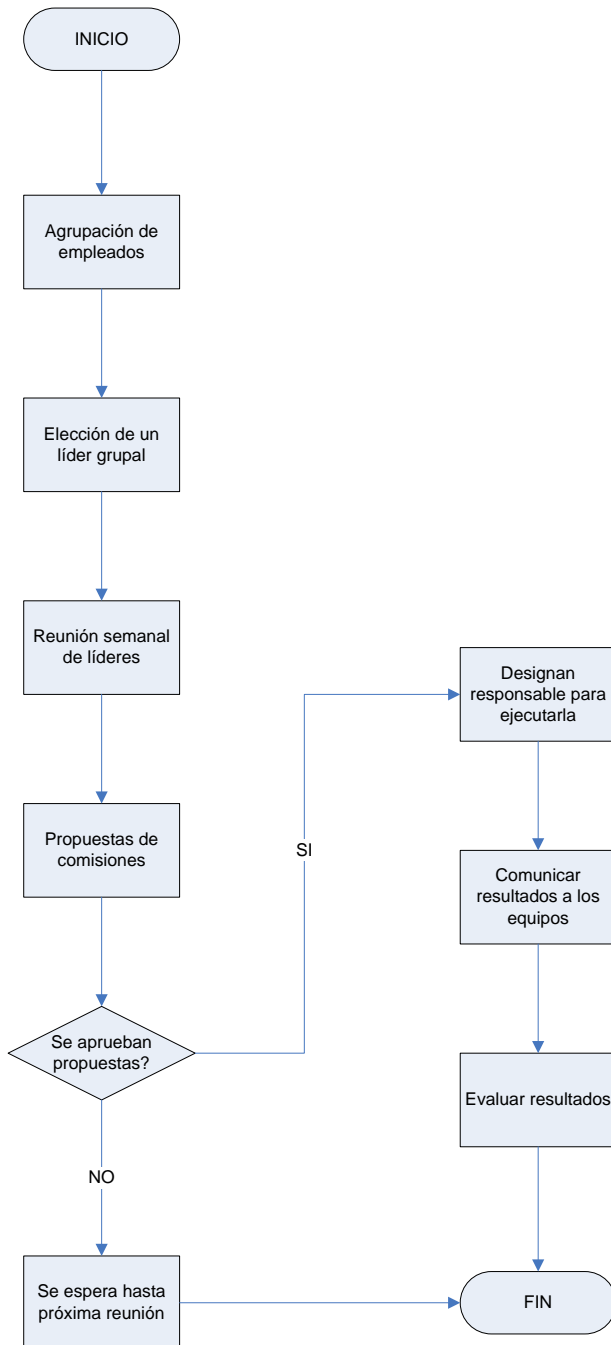
A.2.7



ELABORADO POR: gsv



EELABORADO POR: gsv



ELABORADO POR: gsv

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****ENTIDAD:** Centro Comercial El Bosque.**ÁREA AUDITADA:** Operaciones.**Proceso:** Servicios Generales (SG)**OBJETIVO.**

Determinar si los procedimientos del Área de Servicios Generales son aplicados conforme los reglamentos y normativa interna, así como los diferentes manuales existentes en el área para cumplir con los objetivos establecidos.

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CERRADAS.**

| No | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES  |
|----|--|------------|----|-----|-------|--------|--|
|    |  | SI         | NO | N/A |       |        |  |
|    | <u>AMBIENTE DE CONTROL</u>   |            |    |     |       |        |  |
| 1  | Se aplica un código de ética (con principios y valores) para el correcto desempeño de los trabajadores?      | X          |    |     | 10    | 2      | Se llevó a cabo la encuesta en la que se obtuvo un 80% de aceptabilidad. |
| 2  | Se realizan reuniones periódicas para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en SG? | X          |    |     | 10    | 0      | Se reúnen los comités cada 15 días conforme el manual lo indica.         |
| 3  | Existen reuniones y  | X          |    |     | 6     | 2      | Se realizó la reunión específica cada fin de mes,                        |

| No | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES  |
|----|--|------------|----|-----|-------|--------|--|
|    |  | SI         | NO | N/A |       |        |  |
|    | actividades de integración para el personal de SG?   |            |    |     |       |        | con excepción del mes de julio.  |
| 4  | Existe un manual de procesos actualizado para el área de SG?   | X          |    |     | 10    | 2      | De los 8 procesos, 7 se encuentran actualizados.   |
| 5  | Poseen conocimiento de los manuales de procesos los responsables de las diferentes actividades y procesos? | X          |    |     | 10    | 4      | Del total encuestado, 38% no conoce o conoce parcialmente el manual y el 62% si lo conoce. |
|    | <u>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u>  |            |    |     |       |        |  |
| 6  | Existe formalmente una misión y visión establecida para el área de SG?                                     | X          |    |     | 10    | 0      | Se encuentran actualizadas.  |
| 7  | Existen objetivos en el área de SG?  | X          |    |     | 10    | 9      | No existen objetivos actualizados con la planificación estratégica del Centro Comercial    |
| 8  | Los objetivos están enfocados hacia la misión y visión?  | X          |    |     | 10    | 9      |  |
| 9  | Se actualiza constantemente las política, normas y procedimientos?   |            | X  |     | 5     | 5      |  |
|    | <u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u>   |            |    |     |       |        |  |
| 10 | El personal del área de SG esta capacitado para su correcto desempeño?                                     | X          |    |     | 10    | 5      | Solo recibieron una capacitación en el año.<br>El 44.5% del                                |

| No                             | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|--------------------------------|--|------------|----|-----|-------|--------|---|
|                                |  | SI         | NO | N/A |       |        |   |
| 11                             | El personal de SG realiza sus funciones adecuadamente?   | X          |    |     | 10    | 5      | personal calificó de deficiente la gestión del personal de limpieza.                      |
| 12                             | Se brinda capacitaciones y talleres de trabajo al personal de SG, por lo menos una vez cada seis meses?    | X          |    |     | 10    | 5      | Solo recibieron una capacitación en el año.   |
| 13                             | El área de SG esta preparada para eventualidades y desastres naturales tales como un incendio o similares? | X          |    |     | 10    | 2      | El 80% de los empleados conoce que medidas tomar en caso de un desastre.                  |
| <u>EVALUACIÓN DE RIEGOS</u>    |  |            |    |     |       |        |   |
| 14                             | Existe supervisión en el área de SG?   |            | X  |     | 10    | 10     | La filosofía pide un trabajo por convicción y no por obligación.                          |
| 15                             | El nuevo personal para el área de SG posee inducción para que se acople fácilmente a la empresa?           | X          |    |     | 10    | 5      | Un promedio del 50% de empleados cumple con toda la documentación de inducción.           |
| 16                             | El área de SG cuenta con tecnología, materiales e implementos modernos para su eficaz funcionamiento?      | X          |    |     | 5     | 2      | El jefe indica que de los materiales un 40% no está actualizado por falta de presupuesto. |
| <u>RESPUESTA A LOS RIESGOS</u> |  |            |    |     |       |        |   |
| 17                             | La empresa cuenta con un plan de   | X          |    |     | 8     | 3      | De las cuatro guías de contingencia,  |

| No                                | PREGUNTAS   | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES  |
|-----------------------------------|---|------------|----|-----|-------|--------|--|
|                                   |   | SI         | NO | N/A |       |        |  |
| 18                                | contingencia para hacer frente a desastres y catástrofes?<br><br>El área de SG emite reportes a GO para que estos sean controlados y revisados? | X          |    |     | 10    | 0      | solo tres están actualizadas<br><br>Los tres meses analizados, todos se reportaron novedades de SG.  |
| <u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>     |   |            |    |     |       |        |  |
| 19                                | Se supervisa a diario el trabajo realizado por los empleados?   |            | X  |     | 10    | 10     |  |
| 20                                | Se realizan inspecciones no programadas a diferentes áreas del CC que están bajo el cargo de SG?  | X          |    |     | 10    | 8      | De los tres meses analizados solo dos poseen los registros de inspecciones.                          |
| 21                                | Las Hojas de Registro del personal son debidamente verificadas y archivadas?  | X          |    |     | 8     | 3      | El archivo está incompleto, no existen registros de dos de los ocho procesos en el último trimestre. |
| <u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u> |   |            |    |     |       |        |  |
| 22                                | Existe comunicación directa entre el empleado y su supervisor?  | X          |    |     | 10    | 2      | El 15% de los empleados afirman que no existe comunicación directa.                                  |
| 23                                | Los empleados conocen la misión, visión y objetivos que posee el área de SG?  | X          |    |     | 8     | 4      | El 100% de los empleados conocen parcialmente estos temas.   |



| No                             | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |          |     | Pond.      | Calif.     | OBSERVACIONES   |
|--------------------------------|--|------------|----------|-----|------------|------------|---|
|                                |  | SI         | NO       | N/A |            |            |   |
| 24                             | Las decisiones tomadas son a través de un análisis de información recibida?  | X          |          |     | 10         | 0          | Se mantiene un registro de archivo autorizado para cada decisión tomada         |
| 25                             | Las personas que necesitan pueden acceder fácilmente a la información de SG? | X          |          |     | 10         | 0          | De los cuatro departamentos consultados todos contestaron afirmativo.           |
| <u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u> |  |            |          |     |            |            |   |
| 26                             | Se da seguimiento a la mejora de los procesos del área de SG?                | X          |          |     | 10         | 8          | Mediante reuniones mensuales con Gerencia de Operaciones.                       |
| 27                             | Se comprueba que el control se realiza o se cumpla a cabalidad?              | X          |          |     | 10         | 5          | No existe el empleo de indicadores que comprueben lo indicado.                  |
| 28                             | Se efectúan comparaciones mensuales de reportes del área de SG?              | X          |          |     | 8          | 8          | De los tres mese analizados, ninguno se llevó a cabo la comparación específica. |
| <b>TOTAL:</b>                  |  | <b>25</b>  | <b>3</b> |     | <b>248</b> | <b>118</b> |   |

|                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05-06-2007 |
| Superv por: rav | Fecha: 07-06-2007 |



**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Calificación del riesgo:  $CR = \frac{CT * 100}{PT}$

$$CR = \frac{118 \times 100}{248}$$

$$CR = 47.58\%$$

## NIVEL DE RIESGO.

|          |          |        |
|----------|----------|--------|
| ALTO     | ALTO     | 99.99% |
|          | MODERADO | 88.88% |
|          | BAJO     | 77.77% |
| MODERADO | ALTO     | 66.66% |
|          | MODERADO | 55.55% |
|          | BAJO     | 44.44% |
| BAJO     | ALTO     | 33.33% |
|          | MODERADO | 22.22% |
|          | BAJO     | 11.11% |

En base a una aplicación de cuestionario de control interno se determino que nivel de riesgo es de 47.58% el mismo que se encuentra en el rango de riesgo bajo - alto, por ende la confianza representa al mismo tiempo un 52.42% que corresponde a un nivel moderado bajo.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 07 – 06 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Servicios Generales.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### Proceso de Selección e Inducción de Personal.

**Cuadro de Cumplimiento de Documentación en el proceso de selección de personal.**

| N<br>=        | FECHA            | CODIGO DE<br>TRAMITE | TIPO DE<br>CONTRATO | POSEE<br>DOCUMENTO<br>A21 – doc01 |          | POSEE<br>DOCUMENTO<br>A21 – doc02 |          |
|---------------|------------------|----------------------|---------------------|-----------------------------------|----------|-----------------------------------|----------|
|               |                  |                      |                     | SI                                | NO       | SI                                | NO       |
| 1             | Mayo 18 de 2007  | Cont. Directa 0127   | Permanente          | X                                 |          | X                                 |          |
| 2             | Mayo 23 de 2007  | Cont. Directa 0132   | Permanente          | X                                 |          | X                                 |          |
| 3             | Junio 02 de 2007 | Cont. Directa 0133   | Permanente          | X                                 |          | X                                 |          |
| 4             | Julio 02 de 2007 | Cont. Directa 0214   | Eventual            |                                   | X        | X                                 |          |
| 5             | Julio 02 de 2007 | Cont. Directa 0204   | Eventual            |                                   | X        | X                                 |          |
| 6             | Agosto 15 2007   | Cont. Directa 0156   | Permanente          | X                                 |          | X                                 |          |
| <b>TOTAL:</b> |                  |                      |                     | <b>4</b>                          | <b>2</b> | <b>6</b>                          | <b>0</b> |

- Documento A21-doc01.- Documento para la selección de personal (secuencia de preguntas referente a las aptitudes del trabajador y su entorno). Ver ANEXO 2
- Documento A21- doc02.- Documento que contiene un formato de Hoja de Vida en el cual se contempla la comprobación de los datos mencionados por el aspirante al cargo, entre estos datos se comprueban

los siguientes: datos personales, formación, experiencia laboral, referencias tanto personales como laborales. Ver ANEXO 3.

Se observó que en los archivos existentes de las últimas contrataciones de personal se ha cumplido en un 100% con el documento A21 –doc02 que corresponde a la hoja de vida del aspirante al cargo, mientras que el documento A21-doc01 del perfil del aspirante ha sido aplicado en un 67%, mientras que el 33% restante no es aplicado ya que el Jefe de Servicios Generales considera que para contratos eventuales no es necesario aplicar este documento, sin embargo el manual pide se aplique el documento a todo tipo de contratación.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 08 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 07 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Servicios Generales.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**Nivel de conocimiento de los empleados a cerca del manual de procedimientos para limpieza.**

| PREGUNTAS            | EL EMPLEADO CONOCE ESTA TÁREA O PRINCIPIO. |        |              |
|----------------------|--|--------|--------------|
|                      | SI   | NO     | PARCIALMENTE |
| Pregunta 1           | 21   | 0      | 0            |
| Pregunta 2           | 0  | 1      | 20           |
| Pregunta 3           | 18   | 3      | 0            |
| Pregunta 4           | 17   | 4      | 0            |
| Pregunta 5           | 2  | 18     | 1            |
| Pregunta 6           | 1  | 20     | 0            |
| Pregunta 7           | 15   | 0      | 6            |
| Pregunta 8           | 21   | 0      | 0            |
| Pregunta 9           | 5  | 16     | 0            |
| Pregunta 10          | 18   | 2      | 1            |
| Pregunta 11          | 16   | 2      | 3            |
| Pregunta 12          | 20   | 0      | 1            |
| TOTAL:               | 154  | 66     | 32           |
| Porcentaje:          | 61.12%                                     | 26.19% | 12.69%       |
| Total encuestados 21 |  |        |              |

Se aplicó la encuesta a personal de limpieza que consta en el anexo 2, de la cual se obtuvo que un 61.12% de las preguntas fueron contestadas según el

manual de procedimientos indica se debe realizarlas tareas, mientras que un 26.19% de las respuestas demuestran que los empleados no conocen los temas consultados y un 12.69% conocen parcialmente el procedimiento y las acciones establecidas en su manual específico.

Ver ANEXO 5.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 08 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 07 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Servicios Generales.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**Evaluaciones sobre la gestión de limpieza en el Centro Comercial.**

**Cuadro resumen de las calificaciones otorgadas por el cliente interno y externo a la gestión de limpieza durante los cinco primeros meses del año 2007.**

| TIPO DE CALIFICACIÓN                       | CLIENTE INTERNO | CLIENTE EXTERNO | TOTAL |
|--|-----------------|-----------------|-------|
| Calificación a la limpieza de pasillos     | 7,92            | 9,56            | 8,74  |
| Calificación a la limpieza de baños        | 9,1             | 9,61            | 9,35  |
| Calificación a la limpieza patiode comidas | 9,3             | 8,56            | 8,91  |
| Calificación en bloque exterior            | 8,98            | 9,31            | 9,14  |

El grado de calificación del cliente interno como del cliente externo es igualmente importante y para el estudio se ha unido ambas calificaciones obteniendo un total en promedio el cual será evaluado.

Se observa que el cliente interno ha calificado a la limpieza de los diferentes sitios de trabajo en un rango desde 7,92 hasta 9,3 lo cual es preocupante ya que la calificación mínima requerida según los manuales y la planificación anual es de 9 a 10.

Mientras tanto el cliente externo le otorga una calificación mayor a la gestión de limpieza en el Centro Comercial, estas calificaciones van desde 8,56 hasta 9,61

la cual se encuentra en el rango meta para la evaluación del Departamento de Servicios Generales.

**A.2.14**  
**2 de 2**

En promedio general la calificación que se otorga a esta gestión es de 9.035%, este porcentaje se encuentra dentro del rango requerido pero es importante que se analice las causas por las que el cliente interno no muestra un adecuado nivel de calificaciones para los evaluados.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 08 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 07 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Servicios Generales.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### CALIFICACIÓN DEL TRABAJO DEL PERSONAL DE LIMPIEZA.

#### Cuadro resumen del total de clientes encuestados tanto internos como externos.

| Aspecto calificado               | SI          | NO           | PARCIALMENTE | DESCONOCE  | TOTAL       |
|----------------------------------|-------------|--------------|--------------|------------|-------------|
| Piso sucio                       | 32          | 53           | 15           | 0          | 100         |
| Vidrios ascensor sucios          | 12          | 15           | 65           | 8          | 100         |
| Gradas de plaza central sucias   | 8           | 34           | 58           | 0          | 100         |
| Interior ascensor sucio          | 1           | 52           | 47           | 0          | 100         |
| Paredes sucias                   | 5           | 68           | 25           | 2          | 100         |
| Gradas eléctricas manchadas      | 9           | 32           | 39           | 20         | 100         |
| Macetas sucias                   | 2           | 56           | 14           | 28         | 100         |
| Muchas basuras en el piso        | 0           | 55           | 33           | 12         | 100         |
| Espejos manchados                | 5           | 52           | 23           | 20         | 100         |
| Vidrios de puertas sucios        | 17          | 68           | 0            | 15         | 100         |
| La atención del personal es mala | 9           | 60           | 28           | 3          | 100         |
| Malos olores                     | 26          | 40           | 34           | 0          | 100         |
| No hay producto en dispensadores | 2           | 82           | 11           | 5          | 100         |
| Baterías sanitarias sucias       | 7           | 32           | 61           | 0          | 100         |
| Espejos y paredes manchadas      | 9           | 57           | 32           | 2          | 100         |
| Mesas sucias                     | 18          | 26           | 56           | 0          | 100         |
| Ventanas sin limpieza            | 4           | 19           | 67           | 10         | 100         |
| Bandejas sucias                  | 3           | 56           | 23           | 18         | 100         |
| <b>TOTAL:</b>                    | <b>169</b>  | <b>857</b>   | <b>631</b>   | <b>143</b> | <b>1800</b> |
| <b>PORCENTAJE:</b>               | <b>9.4%</b> | <b>47.6%</b> | <b>35%</b>   | <b>8%</b>  | <b>100%</b> |

Se observa en el cuadro anterior que de un total de 100 personal encuestadas sobre 18 aspectos diferentes, existen un 9.4% de no excelencia en el trabajo realizado, cuando el porcentaje permitido en este indicador es  $\leq 5\%$ ; mientras que un 35% de los aspectos consultados pertenecen a no conformidades, mientras que el porcentaje permitido es  $\leq 10\%$ .

Existe entonces un nivel elevado de no conformidades y no excelencias tanto para el cliente interno como externo en el presente estudio, en el segundo trimestre del 2007.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 08 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 07 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Servicios Generales.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**Inspección realizada a la bodega de reciclaje (Manejo de Desechos)**

**Cuadro de Verificación física del Manejo de desechos.**

| <b>TIPO DE DESECHO</b>  | <i>Reciclable</i> | <i>Líquidos</i> | <i>Escombros</i> | <i>Orgánico</i> | <i>otros</i> |
|---|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| <b>CARACTERISTICA</b>   |                   |                 |                  |                 |              |
| Clasificación adecuada  | 60%               | 90%             | 100%             | 70%             | 0            |
| Reclasificación en bodega es adecuada                                   | 60%               | 90%             | 90%              | 90%             | 0            |
| Se maneja con guantes y mascarilla                                      | 80%               | 100%            | 100%             | 100%            | 0            |
| Se maneja el documento 51 al momento de trasladar la venta del material | 100%              | 100%            | 0                | 0               | 0            |
| Se controla el ingreso por la venta                                     | 100%              | 100%            | 100%             | 100%            | 0            |
| Se observan desechos de otro tipo                                       | 10%               | 0               | 50%              | 30%             |              |

Se puede establecer un nivel de manejo adecuado de los desechos por parte de los locales y demás participantes de esta actividad, sin embargo se puede observar que en la bodega 6 existe todavía cierto nivel de mezcla de los materiales, ya sea por descuido de quienes manejan los desechos y los trasladan a bodega o por quien los recibe en la misma.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 08 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 07 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Servicios Generales.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>CONDICIÓN</b>     | Se observó que en los archivos existentes de las últimas contrataciones de personal se ha cumplido parcialmente con la documentación requerida, es decir que existen carpetas de personal contratado incompletas.         |
| <b>CRITERIO</b>      | Según el Manual de Procedimientos de Servicios Generales concerniente a Contratación e Inducción del personal deben estar los documentos completos al momento que el empleado ingrese a la empresa y firme su contrato.   |
| <b>CAUSA</b>         | Existen contratos eventuales, que se realizan en algunos meses, por lo cual el encargado del proceso no cree necesario aplicar todos los documentos de inducción al momento de llevar a cabo este tipo de contrataciones. |
| <b>EFFECTO</b>       | El empleado eventual no recibe un tratamiento inductivo adecuado, recibe menor importancia y no posee información completa en su carpeta, limitando así aplicar a futuros trabajos permanentes dentro de la empresa.      |
| <b>CONCLUSIÓN</b>    | Existe un porcentaje de empleados que no contienen sus documentos completos dentro del Departamento de Servicios Generales.   |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | Al Jefe de Servicios Generales.   |



|  |  |
|--|--|
|  | Involucrar el proceso de contratación eventual dentro del manual de procesos y especificar sus pasos y requerimientos, ya que no se pueden manejar del mismo modo y con la misma documentación que para un cargo permanente. |
|  | Al Gerente de Operaciones.<br>Controlar el correcto uso de los documentos de contratación de personal a través de reportes por parte del Jefe de Servicios Generales.  |

**A.2.17**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 15 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 18 – 07 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Servicios Generales-**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>CONDICIÓN</b>  | Un gran porcentaje de empleados de Servicios Generales conoce los procedimientos y demás información concerniente al Manual de Procesos. Sin embargo existe también un porcentaje de empleados que no conocen o conocen parcialmente que deben hacer frente a una u otra eventualidad. |
| <b>CRITERIO</b>   | Todos los empleados deben poseer copias de los manuales de los procesos pertinentes a su trabajo, así también de las diferentes guías que proporcionan el resto de departamentos para poderlos estudiar y aplicar en su momento justo.   |
| <b>CAUSA</b>      | No se evalúa al empleado en cuanto a conocimientos que debe tener frente a hechos inesperados que se susciten en las instalaciones y la actitud que debe tomar frente a estos.   |
| <b>EFFECTO</b>    | Contar con personal poco preparado para actuar frente a hechos inesperados, elevar el nivel de insatisfacción del cliente.   |
| <b>CONCLUSIÓN</b> | Existen empleados de Servicios Generales que conocen parcialmente o desconocen sus funciones, así como las acciones frente a hechos inesperados en las instalaciones.  |

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | <p>Al Jefe de Servicios Generales.</p> <p>Evaluar trimestralmente los conocimientos que poseen sus empleados sobre los instructivos y manuales para determinar que tipo de capacitación puede ser requerida en el área.</p> |
|                      | <p>A los empleados de Servicios Generales.</p> <p>Utilizar la participación en Comité para tratar una vez al mes el tema de preparación y estudio de los diferentes manuales y guías de trabajo.</p>                        |

**A.2.18**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 15 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 18 – 07 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Servicios Generales.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>CONDICIÓN</b>     | La evaluación de los clientes tanto internos como externos en aspectos puntuales del servicio de limpieza se encuentra fuera del porcentaje permitido, lo cual demuestra que no se está cumpliendo con los objetivos establecidos en el manual. |
| <b>CRITERIO</b>      | Podrá existir un nivel de no excelencias $\leq 5\%$ .<br>Se establecerá como nivel permitido de no conformidades un porcentaje $\leq 10\%$ .  |
| <b>CAUSA</b>         | No existe una retroalimentación de los reportes generados por los supervisores de limpieza, evitando así mejorar los diferentes aspectos del proceso.   |
| <b>EFFECTO</b>       | Nivel de inconformidades elevado, cliente insatisfecho, mala imagen de las instalaciones.   |
| <b>CONCLUSIÓN</b>    | El nivel permitido de no conformidades y no excelencia del trabajo de limpieza se encuentra elevado, ya que no existe un adecuado manejo de los supervisores y sus funciones.   |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | Al Jefe de Servicios Generales.<br>Establecer programas de mejora de las actividades en reuniones con los propios empleados del área y sus supervisores, determinando las causas de la  |

|  |  |
|--|--|
|  | insatisfacción del cliente y posibles soluciones en un corto plazo.  |
|  | Al Personal de Limpieza.<br>Apropiarse de la filosofía de trabajo y comunicar a su superior los posibles inconvenientes con su desempeño efectivo dentro de su labor diaria. |

**A.2.19**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 15 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 18 – 07 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Servicios Generales.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>CONDICIÓN</b>     | En cuanto al manejo de desechos existe un cierto nivel de mezcla de materiales, el cual pudo ser observado en la visita a la bodega de desechos.  |
| <b>CRITERIO</b>      | Existe una clasificación específica de desechos en el manual de procedimientos, la cual deben conocer todos los locales involucrados en el proceso de reciclaje.  |
| <b>CAUSA</b>         | El cliente interno no ha recibido recientemente un instructivo de clasificación de los mismos y no poseen los envases de basura ni el espacio suficiente para hacerlo correctamente al interior de sus locales.   |
| <b>EFECTO</b>        | La clasificación correcta de desechos toma mayor tiempo en llevarse a cabo y en ocasiones existe material imposible de clasificar.  |
| <b>CONCLUSIÓN</b>    | Existe un nivel de deficiencia al momento de llevar a cabo el proceso de reciclaje por parte del personal de los locales y demás participantes de este proceso, el cual puede originarse en la desinformación sobre los pasos correctos al momento de la distribución de los desperdicios dentro de cada local. |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | Al cliente interno.<br>Apoyar el proceso de reciclaje del Centro Comercial, si  |



|  |  |
|--|--|
|  | no posee el espacio dentro del local pida apoyo a los auxiliares de limpieza para poderlo llevar a cabo.   |
|  | Al Jefe de Servicios Generales.<br>Elabore un instructivo de reciclaje dirigido al cliente interno del Centro Comercial, el cual contemple todos los aspectos y pasos a seguir para un correcto manejo de los diferentes tipos de desecho. |

**A.2.20**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 15 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 18 – 07 - 07 |



**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA.**Empresa Auditora: **SANDOVAL V. AUDITORES**Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES.**Departamento: **Mantenimiento Técnico.**Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.****OBJETIVOS:**

1. Evaluar el sistema de Control Interno existente en el área de operaciones.
2. Establecer la existencia de áreas críticas dentro de este departamento.
3. Comprobar la existencia y valoración de los recursos empleados en las operaciones de esta área.
4. Establecer recomendaciones y mejoras en los diferentes procesos llevados a cabo en esta área.

**PROGRAMA ESPECÍFICO PARA EL PROCESO DE MANTENIMIENTO TECNICO.**

| No.<br>- | PROCEDIMIENTOS   | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T              | OBSERVACION<br>ES |
|----------|--|--------------|-------------------------|-------------------|
| 3        | <b>PROCESO DE MANTENIMIENTO TECNICO</b>  |              |                         |                   |
|          | <b><u>Pruebas de Cumplimiento:</u></b>   |              |                         |                   |
| 1.       | Elabore un flujograma del proceso de Mantenimiento Técnico, estableciendo así las tÁreas que se lleven a cabo y su importancia | gsv          | A.3.1<br>A.3.2<br>A.3.3 |                   |

| No. | PROCEDIMIENTOS  | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T     | OBSERVACION<br>ES |
|-----|---|--------------|----------------|-------------------|
| -   | para el departamento.   |              |                |                   |
| 2.  | Evalué el Control Interno de Mantenimiento Técnico, utilizando el método CORRE por medio de cuestionarios y establezca así el nivel de riesgo y de confianza para este proceso.                                     | gsv          | A.3.4<br>A.3.5 |                   |
|     | <b><u>Pruebas Sustantivas:</u></b>  |              |                |                   |
| 1.  | - Tome una muestra de reportes de reparación de equipos dañados y establezca si estos fueron revisados y reparados dentro del plazo establecido por el cliente (locales o área comunal).                            | gsv          | A.3.6          |                   |
| 2.  | - Del archivo de Mantenimiento Técnico tome una muestra de los archivos de reportes de los trabajos de emergencia y determine si estos han sido reparados de forma efectiva.  | gsv          | A.3.7          |                   |
| 3.  | - Realice una visita o inspección a la oficina o área de Mantenimiento Técnico y compruebe la existencia de los diferentes requerimientos para el trabajo de su personal: uniformes, implementos, material y demás. | gsv          | A.3.8          |                   |
| 4.  | - Realice una entrevista con los empleados de mantenimiento técnico y establezca los requerimientos para la creación de un Manual de Procesos de Mantenimiento Técnico.   | gsv          | A.3.9          |                   |

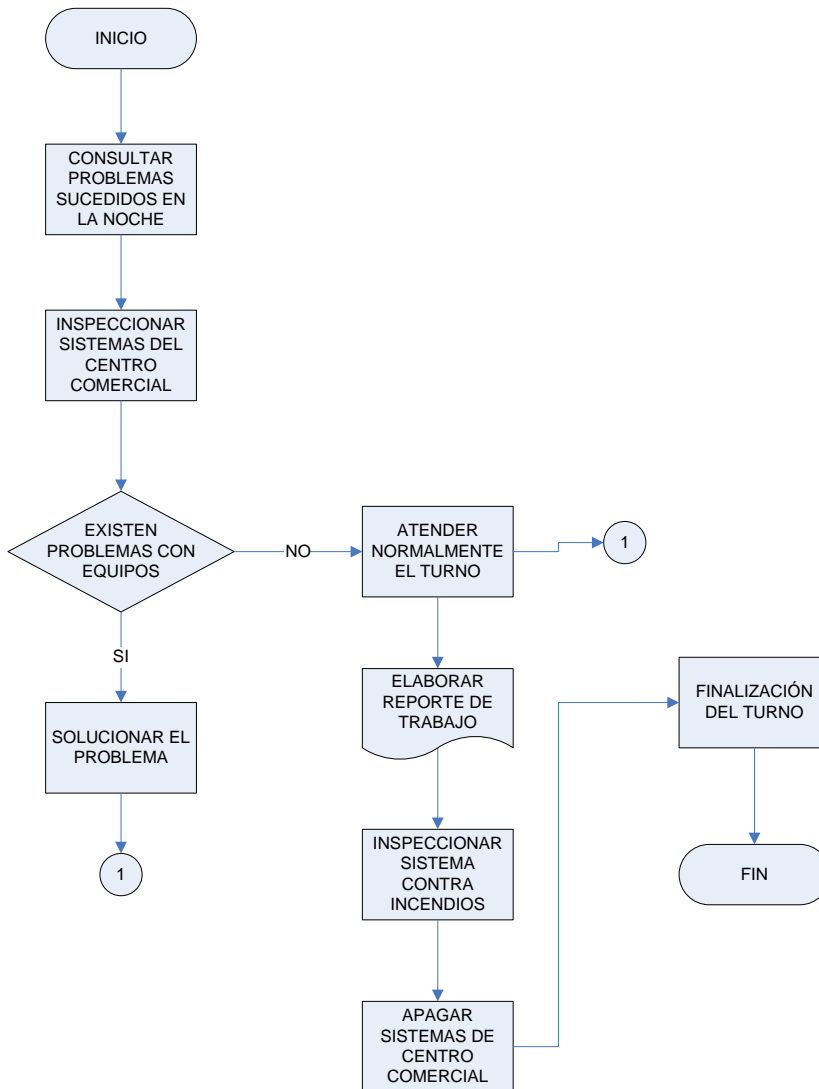
**A.3**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 05 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 05 - 07 |

# MANTENIMIENTO TÉCNICO

A.1 COORDINACIÓN DEL TRABAJO DIARIO  
RESPONSABLE: PERSONAL MANTENIMIENTO TÉCNICO.

A.3.1

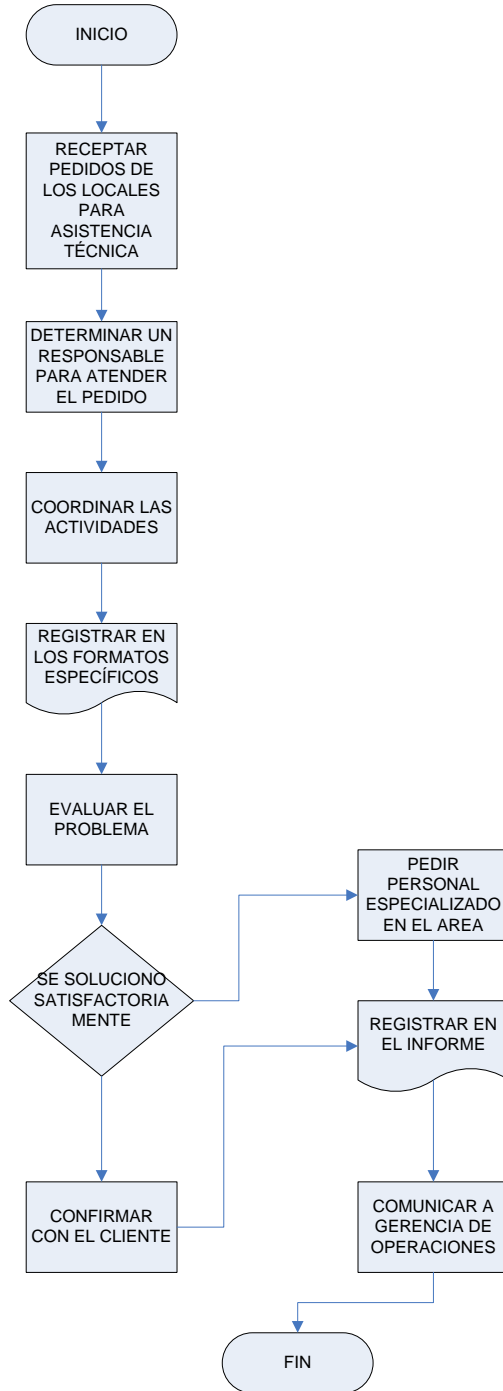


ELABORADO POR: gsv



**MANTENIMIENTO TÉCNICO**  
A.2 ATENCIÓN A LOCALES COMERCIALES  
RESPONSABLE: PERSONAL MANTENIMIENTO TÉCNICO

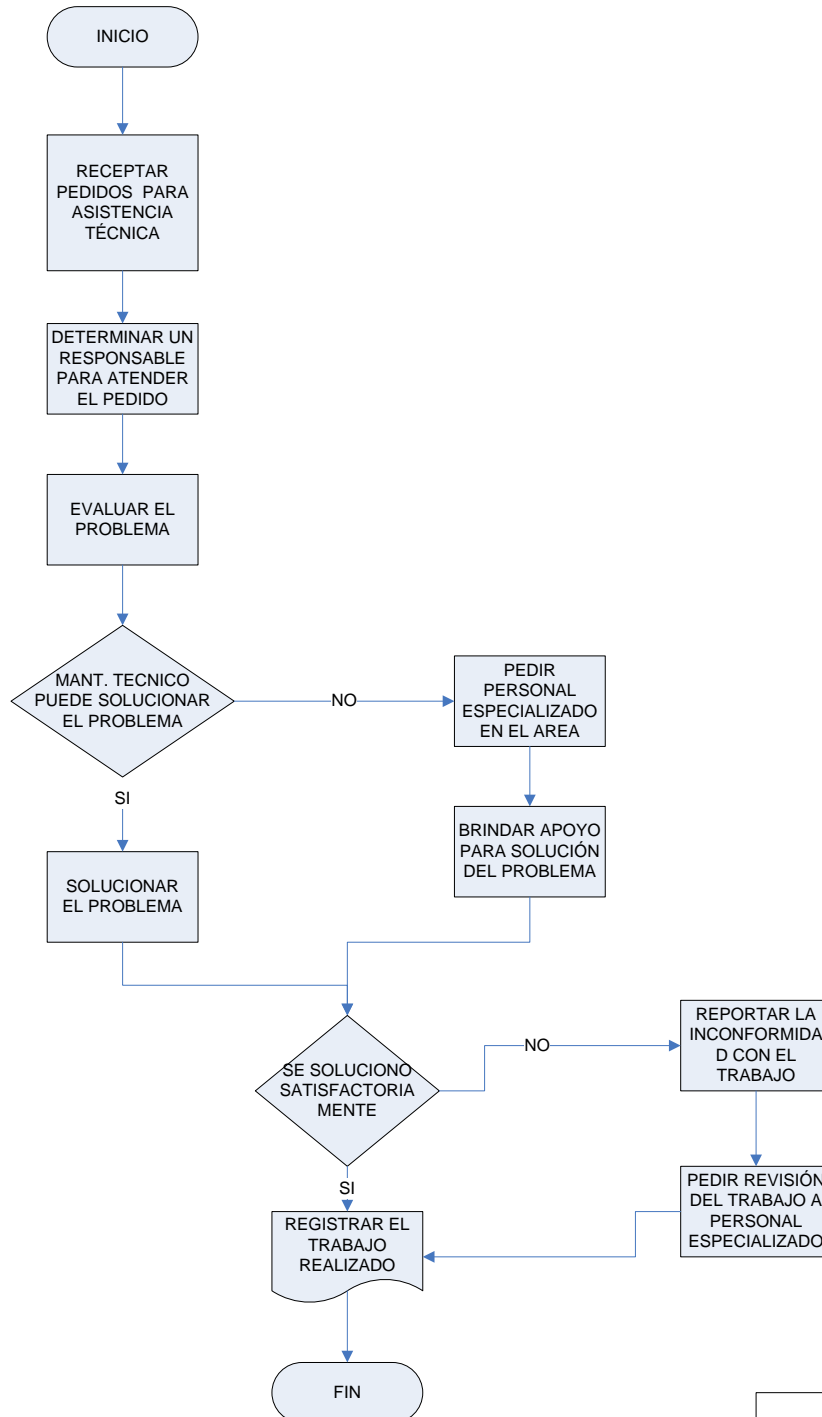
A.3.2



ELABORADO POR: gsv

**MANTENIMIENTO TÉCNICO**  
A.3 ATENCIÓN EN ÁREAS COMUNALES  
RESPONSABLE: PERSONAL MANTENIMIENTO TÉCNICO

A.3.3



ELABORADO POR: gsv



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****ENTIDAD:** Centro Comercial El Bosque.**ÁREA AUDITADA:** Operaciones.**Proceso:** Mantenimiento Técnico.**OBJETIVO.**

Determinar si los procedimientos del Mantenimiento Técnico son aplicados conforme los reglamentos y normativa interna, así como los diferentes manuales existentes en el área para cumplir con los objetivos de publicidad y propaganda durante el año.

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CERRADAS.**

| No | PREGUNTAS   | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|----|---|------------|----|-----|-------|--------|---|
|    |   | SI         | NO | N/A |       |        |   |
| 1  | <u>AMBIENTE DE CONTROL</u>  |            |    |     |       |        |   |
|    | Se aplica un código de ética (con principios y valores) para el correcto desempeño de los empleados?  | X          |    |     | 10    | 0      | Todos los empleados consultados afirman esta pregunta.              |
| 2  | Se realizan reuniones periódicas para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos | X          |    |     | 10    | 7      | En los tres meses analizados solo se ha llevado a cabo una reunión. |

| No | PREGUNTAS   | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES  |
|----|---|------------|----|-----|-------|--------|--|
|    |   | SI         | NO | N/A |       |        |  |
|    | en el área?   |            |    |     |       |        |  |
| 3  | Existen reuniones y actividades de integración para el personal de Mantenimiento Técnico? |            | X  |     | 5     | 5      | Esta actividad no se realiza dentro del departamento por falta de tiempo.        |
| 4  | Existe un manual de procesos de las diferentes actividades que se llevan a cabo?          |            | X  |     | 10    | 10     | No existe un manual actual y el existente esta incompleto                        |
| 5  | Poseen copias de los manuales los responsables de las diferentes actividades y procesos?  |            | X  |     | 10    | 10     |  |
| 6  | El personal de mantenimiento técnico posee uniformes adecuados para su trabajo?           | X          |    |     | 10    | 5      | El 50% de los empleados afirman no poseer el uniforme requerido para su trabajo. |
| 7  | El personal de mantenimiento técnico posee radio habilitada para comunicarse con central? | X          |    |     | 10    | 0      | Todos los empleados poseen radio habilitada.                                     |
|    | <u>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u>   |            |    |     |       |        |  |
| 8  | Existe formalmente una misión y visión establecida para mantenimiento técnico?            | X          |    |     | 10    | 5      | Existe una misión desactualizada, la visión no se ha formulado.                  |
| 9  | Existen objetivos para mantenimiento  | X          |    |     | 10    | 0      |  |

| No | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES  |
|----|--|------------|----|-----|-------|--------|--|
|    |  | SI         | NO | N/A |       |        |  |
|    | técnico?   |            |    |     |       |        |  |
| 10 | Los objetivos están enfocados hacia la misión y visión?  | X          |    |     | 10    | 10     | Están enfocados a una misión desactualizada.   |
| 11 | Se actualiza constantemente las política, normas y procedimientos para las actividades de mantenimiento técnico? |            | X  |     | 10    | 10     |  |
|    | <u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u>   |            |    |     |       |        |  |
| 12 | El personal de mantenimiento técnico recibe algún tipo de capacitación para su correcto desempeño?               |            | X  |     | 10    | 10     | No se da una capacitación específica en temas de mantenimiento de equipos.                               |
| 13 | El personal de mantenimiento técnico realiza sus funciones adecuadamente?  | X          |    |     | 10    | 1      | El 92% del personal encuestado dice que SI.  |
|    | <u>EVALUACIÓN DE RIEGOS</u>  |            |    |     |       |        |  |
| 14 | Existe supervisión para mantenimiento técnico?   |            | X  |     | 8     | 8      |  |
| 15 | Mantenimiento Técnico cuenta con tecnología, materiales e implementos modernos para su eficaz funcionamiento?    | X          |    |     | 8     | 5      | Existe un 67% de implementos que son entregados parcialmente o no son entregados para la correcta labor. |
|    | <u>RESPUESTA A LOS</u>   |            |    |     |       |        |  |

| No | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|----|--|------------|----|-----|-------|--------|---|
|    |  | SI         | NO | N/A |       |        |   |
|    | <u>RIESGOS</u>   |            |    |     |       |        |   |
| 16 | Mantenimiento Técnico emite reportes a Gerencia para que estos sean controlados y revisados? | X          |    |     | 10    | 0      | En los tres mese se reportaron tres ocasiones, dos de forma normal y una por emergencia.                  |
|    | <u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>  |            |    |     |       |        |   |
| 17 | Se supervisa a diario el trabajo realizado por los empleados?                                |            | X  |     | 10    | 10     |   |
| 18 | Se realizan inspecciones no programadas a Mantenimiento Técnico?                             | X          |    |     | 10    | 0      | Durante el año 2007, se realizaron 4 inspecciones a equipos, existieron 3 cambios importantes de equipos. |
| 19 | El personal de Mantenimiento Técnico llega puntual a su lugar de trabajo?                    | X          |    |     | 5     | 2      | Las tarjetas de ingreso, demuestran que el 60/ llega puntual.   |
|    | <u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u>  |            |    |     |       |        |   |
| 20 | Existe comunicación directa entre gerencia y empleados de Mantenimiento Técnico?             | X          |    |     | 5     | 3      | El 50% de los empleados afirma que existe comunicación directa.   |
| 21 | Los empleados conocen la misión, visión y objetivos que posee Mantenimiento Técnico?         | X          |    |     | 8     | 4      | Conocen la misión y objetivos, pero estos no están actualizados.  |
| 22 | Las decisiones tomadas son a través  | X          |    |     | 10    | 0      | Todos los cambios y decisiones vienen   |

| No | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |           |     | Pond.      | Calif.     | OBSERVACIONES   |
|----|--|------------|-----------|-----|------------|------------|---|
|    |  | SI         | NO        | N/A |            |            |   |
| 23 | de un análisis de información recibida?<br><br>Las personas que necesitan pueden acceder fácilmente a la información de Mantenimiento Técnico? | X          |           |     | 5          | 0          | mediante memo de gerencia.<br><br>De los cuatro departamentos consultados, todos afirmaron esta pregunta. |
|    | <u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u>   |            |           |     |            |            |   |
| 24 | Se da seguimiento a la mejora de los procesos en Mantenimiento Técnico?  |            | X         |     | 10         | 10         | No existen registros de monitoreo de los cambios de equipos realizados.                                   |
| 25 | Se comprueba que el control se realiza o se cumpla a cabalidad?  |            | X         |     | 10         | 10         | No se aplica ningún tipo de indicadores de funcionamiento de equipos.                                     |
| 26 | Se efectúan comparaciones mensuales de reportes en Mantenimiento Técnico?  |            | X         |     | 5          | 5          |   |
|    | <b>TOTAL:</b>  | <b>16</b>  | <b>10</b> |     | <b>229</b> | <b>130</b> |   |

Elab por: gsv

Fecha: 07-06-07

Superv por: rav

Fecha: 09-06-07

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Calificación del riesgo:  $CR = \frac{CT \times 100}{PT}$

$$CR = \frac{130 \times 100}{229}$$

$$CR = 56.77\%$$

NIVEL DE RIESGO.

|          |          |        |
|----------|----------|--------|
| ALTO     | ALTO     | 99.99% |
|          | MODERADO | 88.88% |
|          | BAJO     | 77.77% |
| MODERADO | ALTO     | 66.66% |
|          | MODERADO | 55.55% |
|          | BAJO     | 44.44% |
| BAJO     | ALTO     | 33.33% |
|          | MODERADO | 22.22% |
|          | BAJO     | 11.11% |

En base a una aplicación de cuestionario de control interno se determino que nivel de riesgo es de 56.77% el mismo que se encuentra en el rango de riesgo moderado, por ende la confianza representa al mismo tiempo un nivel del 43.23% el cual se encuentra en una confianza moderada baja.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 07 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 09 – 06 - 07 |



SANDOVAL V.

A.3.6  
1 de 3

AUDITORES

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Mantenimiento Técnico.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**TIEMPO DE REPARACIÓN DE DAÑOS.**

**Cuadro de tiempos de reparación de daños conforme lo establecido en los reportes desde el mes de abril hasta el mes de junio de 2007. Ver ANEXO 6.**

| N= | N= ORDEN | GRAVEDAD DE DAÑO | FECHA DE REPORTE DE DAÑO | FECHA DE REPARACIÓN | TIEMPO DE REPARACIÓN       | OBSERVACIONES |
|----|----------|------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------|---------------|
| 1  | 118      | Alta             | 10 – 06 – 07             | 10 – 06 – 07        | Dentro del tiempo estimado |               |
| 2  | 113      | Alta             | 29 – 05 – 07             | 29 – 05 – 07        | Dentro del tiempo estimado |               |
| 3  | 098      | Moderado         | 02 – 05 – 07             | 05 – 05 – 07        | Dentro del tiempo estimado |               |
| 4  | 102      | Moderado         | 20 – 05 – 07             | 23 – 05 – 07        | Dentro del tiempo estimado |               |
| 5  | 096      | Moderado         | 20 – 04 – 07             | 21 – 04 – 07        | Dentro del tiempo          |               |



| N= | N= ORDEN | GRAVEDAD DE DAÑO | FECHA DE REPORTE DE DAÑO | FECHA DE REPARACIÓN | TIEMPO DE REPARACIÓN       | OBSERVACIONES   |
|----|----------|------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------|---|
|    |          |                  |                          |                     | estimado                   |   |
| 6  | 107      | Moderado         | 28 – 05 – 07             | 28 – 05 – 07        | Dentro del tiempo estimado |   |
| 7  | 124      | Alta             | 12 – 06 – 07             | 13 – 06 - 07        | Fuera del tiempo permitido | Se requiere personal especializado para reparar el daño |
| 8  | 099      | Baja             | 13 – 05 – 07             | 15 – 05 – 07        | Dentro del tiempo estimado |   |
| 9  | 125      | Moderada         | 16 – 06 – 07             | 17 – 06 – 07        | Dentro del tiempo estimado |   |
| 10 | 115      | Moderada         | 03 – 06 – 07             | 05 – 06 – 07        | Dentro del tiempo estimado |   |
| 11 | 104      | Moderada         | 25 – 05 – 07             | 26 – 05 – 07        | Dentro del tiempo estimado |   |
| 12 | 089      | Alta             | 12 – 04 – 07             | 12 – 04 – 07        | Dentro del tiempo estimado |   |
|    |          | TOTAL:           |                          |                     | 12 reparaciones            |   |

**A.3.6**  
**2 de 3**

De la muestra tomada sobre reparaciones de daños en locales y áreas comunales, el 92% fue reparado dentro del plazo permitido y estimado para el efecto en los diferentes registros de trabajo, mientras que un 8% de los reportes no fueron resueltos en el plazo permitido, esto se debió a la falta de personal técnico especializado para poder llevar a cabo dicha reparación.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 18 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 20 – 06 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Mantenimiento Técnico.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### **SOLUCIÓN DE DAÑOS Y PROBLEMAS DE EMERGENCIA.**

**Cuadro de calificación de clientes a los trabajos de emergencia solucionados por el Departamento de Mantenimiento Técnico.**

| TRABAJO DE EMERGENCIA # | FECHA        | CALIFICACIÓN OTORGADA POR EL CLIENTE QUE RECIBIÓ EL SERVICIO |       |      |         |
|-------------------------|--------------|--|-------|------|---------|
|                         |              | EXCELENTE  | BUENA | MALA | REGULAR |
| 72                      | 28 – 04 – 07 |  | X     |      |         |
| 81                      | 01 – 06 – 07 |  | X     |      |         |
| 83                      | 10 – 06 – 07 | X  |       |      |         |
| 74                      | 02 – 05 – 07 |  | X     |      |         |
| 69                      | 15 – 04 – 07 |  | X     |      |         |
| 70                      | 20 – 04 – 07 |  | X     |      |         |
| 86                      | 24 – 06 – 07 | X  |       |      |         |
| 90                      | 27 – 06 – 07 |  |       | X    |         |
| TOTAL:                  |              | 2  | 5     | 1    |         |

De la muestra de reporte de reparación de daños, se puede observar que la calificación de excelente posee un 25% del total, mientras que el 63% de los

usuarios de este servicio lo califican como bueno y únicamente el 12% lo califican como malo, es importante mencionar que los servicios de emergencia

**A.3.7**  
**2 de 2**

se brindan sin tener en cuenta una planificación previa, pues son imprevistos de gran magnitud, por lo cual un 12% de reparaciones calificadas como malas no denota una gran preocupación para el departamento de mantenimiento técnico.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 18 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 20 – 06 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Mantenimiento Técnico.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**IMPLEMENTACIÓN EN MANTENIMIENTO TÉCNICO.**

**Cuadro de Evaluación de Implementación del Departamento de Mantenimiento Técnico.**

| ASPECTOS EVALUADOS   | EVALUACIÓN |       |      |             |
|--|------------|-------|------|-------------|
|  | ALTA       | MEDIA | BAJA | INEXISTENTE |
| Posee uniforme adecuado para su trabajo                                | X          |       |      |             |
| Posee radio habilitada para comunicarse con el demás personal          | X          |       |      |             |
| Posee escalera segura para alcanzar lugares elevados                   |            | X     |      |             |
| Posee medidores de energía   |            | X     |      |             |
| Posee herramienta básica de trabajo                                    | X          |       |      |             |
| Posee documentación y registros para evidenciar su trabajo             | X          |       |      |             |
| Utiliza los documentos en cada reparación o solución de problemas      |            | X     |      |             |
| Posee una oficina adecuada y organizada                                |            |       | X    |             |
| Posee un espacio o bodega para salvaguardar sus implementos de trabajo |            | X     |      |             |
| Posee un casillero o similar   |            |       | X    |             |

| ASPECTOS EVALUADOS   | EVALUACIÓN |          |          |             |
|--|------------|----------|----------|-------------|
|  | ALTA       | MEDIA    | BAJA     | INEXISTENTE |
| para sus objetos personales  |            |          |          |             |
| Cuenta con el tiempo necesario para su receso o almuerzo   |            | X        |          |             |
| Posee las facilidades necesarias para aportar con ideas en su trabajo diario                     |            |          | X        |             |
| Cuenta con la supervisión de un superior   |            |          | X        |             |
| Cuenta con el apoyo de personal especializado en eventualidades y problemas de gran magnitud     | X          |          |          |             |
| Cuenta con el aporte de personal especializado en manejo de los diferentes equipos y maquinarias |            | X        |          |             |
| <b>TOTAL:</b>  | <b>5</b>   | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>0</b>    |

De los aspectos analizados existe un 33% con una alta representatividad para los empleados al momento de llevar a cabo sus diferentes actividades, también existen otros aspectos que existen parcialmente al momento de llevar a cabo sus funciones, estos se ubican en un 40%, mientras que un 27% de estos aspectos no existen en el departamento de Mantenimiento Técnico.

**A.3.8**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 18 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 20 – 06 - 07 |





Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Mantenimiento Técnico.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### **ENTREVISTA CON EL PERSONAL DE MANTENIMIENTO TÉCNICO.**

**Aspectos Necesarios para poder elaborar un Manual de Procedimientos con todas las actividades involucradas en el proceso.**

En la entrevista llevada a cabo en el Departamento Técnico se pudo conversar sobre aspectos necesarios para la elaboración del Manual del Departamento, pues actualmente existe un manual incompleto y desactualizado, e ahí donde prima la importancia de generar un manual completo, actualizado y oportuno para la mejora de los procesos y obtención de mejores resultados.

Dentro de los aspectos necesarios para poder elaborar este manual se mencionan los siguientes:

1. Recursos Humanos:

- Tiempo libre para la elaboración del manual, puede contemplarse en una hora semanal o dos horas quincenales para cada miembro del equipo, las cuales pueden ser cubiertas por otro compañero del área.
- Dirección y organización por parte del Gerente de Operaciones (Jefe inmediato) para el cronograma de actividades y verificación del cumplimiento de trabajo, así como del contenido del manual.

2. Recursos Materiales:

- Un computador para la oficina de Mantenimiento Técnico, el cual posea los programas requeridos para redacción y gráficas para el manual.
- Material de oficina el cual incluya: hojas de papel, unidades de memoria, impresora habilitada.

3. Otros Recursos:

- Ejemplos de Manuales existentes en la empresa para una mejor estructuración del mismo.

Este es el listado de requerimientos del personal de Mantenimiento Técnico para poder elaborar un manual actualizado y objetivo acorde con las actividades que se llevan a cabo actualmente.

Se pudo observar también un nivel de inconformidad del personal con su sitio de trabajo, sus recursos para trabajar y la atención prestada a su departamento por parte de sus superiores, lo cual refleja un personal desmotivado.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 18 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 20 – 06 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Mantenimiento Técnico.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>CONDICIÓN</b>     | El Departamento de Mantenimiento Técnico no cuenta actualmente con un manual completo y actualizado de los diferentes procesos empleados en el mismo.  |
| <b>CRITERIO</b>      | Cada Departamento del Centro Comercial debe contar con su Manual de Procesos ya que se implementa una administración de calidad.   |
| <b>CAUSA</b>         | Se inició un manual el cual no pudo ser concluido por falta de requerimientos establecidos anteriormente como son: computador, tiempo para redactar el manual, supervisión y apoyo para el efecto. |
| <b>EFECTO</b>        | El Departamento de Mantenimiento Técnico no cuenta con material documentado sobre sus diferentes procesos y no cuenta con indicadores ni recursos para llevar a cabo estos procedimientos.         |
| <b>CONCLUSIÓN</b>    | Existe un Manual incompleto en el departamento de mantenimiento, el cual debe ser actualizado, completado y reestructurado conforme los cambios a la fecha y de forma urgente.                     |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | Al Gerente de Operaciones.<br>Brindar las facilidades necesarias al personal de mantenimiento técnico para que pueda realizar un   |

|  |  |
|--|--|
|  | manual completo y acorde a la realidad actual.   |
|  | Al Personal de Mantenimiento Técnico.<br>Presentar por escrito al Gerente de Operaciones una propuesta para la realización del manual, la misma que cuente con un cronograma para el efecto. |

**A.3.10**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 07 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **ÁREA DE OPERACIONES – Mantenimiento Técnico.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>CONDICIÓN</b>     | El personal de Mantenimiento Técnico no posee una oficina organizada con su respectivo archivo y documentación necesaria, pues el espacio es sumamente reducido y en ocasiones sirve también como bodega de material sobrante de las diferentes reparaciones realizadas. |
| <b>CRITERIO</b>      | El departamento debe poseer un archivo de las diferentes reparaciones realizadas, el cual debe ser debidamente organizado, además se requiere una pequeña bodega para material sobrante de sus trabajos realizados.  |
| <b>CAUSA</b>         | Trabajos de infraestructura en marcha actualmente, por lo cual no se puede asignar una oficina más amplia para el personal técnico.  |
| <b>EFECTO</b>        | Mal estar, inconformidad y desanimo en el personal del departamento, lo cual origina un personal desmotivado.  |
| <b>CONCLUSIÓN</b>    | El Departamento de Mantenimiento Técnico requiere de mayor atención por parte de sus superiores, en cuanto a sus requerimientos específicos, pues actualmente sienten que son el departamento de menor importancia.  |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | Al Gerente de Operaciones.   |

|  |  |
|--|--|
|  | Llevar a cabo una reunión inmediata con el personal y establecer la situación actual de los mismos, determinar requerimientos y posibles soluciones a sus dificultades para laborar en la empresa.               |
|  | Al Personal Técnico.<br>Presentar por escrito una propuesta de mejora del sitio de trabajo, lo cual les permitirá ser tomados en cuenta dentro de la adecuación de la infraestructura requerida para su trabajo. |

**A.3.11**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 07 - 07 |





## 4.2.2 ÁREA DE MARKETING.

*SANDOVAL V.*

*AUDITORES*

|                    |
|--------------------|
| <b>B</b><br>1 de 2 |
|--------------------|

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN A CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE.**

Empresa Auditora: SANDOVAL V. AUDITORES

Período de análisis: Del 15 de abril al 30 de septiembre del 2007.

#### **ENTREVISTA AL GERENTE DEL ÁREA DE MARKETING Srta. Carolina Ordóñez.**

#### **CÉDULA NARRATIVA**

El Área de Marketing es la más importante para el Centro Comercial según indica su Gerente Carolina Ordóñez, pues engloba en sus procedimientos y actividades todo lo que observa el cliente externo y como consecuencia lo que analiza el cliente interno, es decir los copropietarios de los diferentes locales.

Esta área maneja anualmente la publicidad del Centro Comercial, la cual se lleva a cabo mediante la contratación de una empresa encargada exclusivamente de la publicidad, por lo cual no es un procedimiento crítico para el área de marketing. Mientras que las promociones si son exclusivas de ésta, por lo cual se le dedica el mayor tiempo a esta actividad, buscando atraer al cliente externo.

Esta área cuenta con:

- Un gerente
- Dos asistentes de marketing
- Personal de servicio al cliente

- Recepcionista y secretaria.

**B**  
2 de 2

Otras de las actividades que realiza esta área es la de buscar alternativas de negocios y arrendamiento de los locales o áreas comunales disponibles, realizando la respectiva contratación entre copropietarios y la Administración del Centro Comercial.

El objetivo primordial de ésta área es el de direccionar las campañas publicitarias y promociones hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de ventas y comercialización de los diferentes negocios existentes, mediante atractivos y ventajas que ofrezca el Centro Comercial.

Actualmente Centro Comercial EL BOSQUE busca innovar su imagen y ampliar sus diferentes conceptos de variedad de productos y servicios que ofrece al cliente.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 05 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 05 - 07 |

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA.**Empresa Auditora: **SANDOVAL V. AUDITORES**Área Auditada: **ÁREA DE MARKETING**Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.****OBJETIVOS:**

1. Evaluar el sistema de Control Interno existente en el área de Marketing.
2. Establecer la existencia de áreas críticas dentro de este departamento.
3. Comprobar la existencia y valoración de los recursos empleados en las operaciones de esta área.
4. Establecer recomendaciones y mejoras en los diferentes procesos llevados a cabo en esta área.

| No. | PROCEDIMIENTOS   | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T | OBSERVACION<br>ES |
|-----|--|--------------|------------|-------------------|
| -   |  |              |            |                   |
| 1.  | <b><u>Pruebas de Cumplimiento:</u></b><br>Evalué el Control Interno de Marketing, utilizando el método CORRE por medio de cuestionarios y establezca así el nivel de riesgo y de confianza para esta área. | gsv          | B.2<br>B.3 |                   |
| 1.  | <b><u>Pruebas Sustantivas:</u></b><br>- Tome una muestra de los reportes de canjes de las tres últimas promociones y determine en qué rango de crecimiento se encuentra, compare los resultados            | gsv          | B.4        |                   |

| No.<br>- | PROCEDIMIENTOS   | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T | OBSERVACION<br>ES |
|----------|--|--------------|------------|-------------------|
| 2.       | <p>con los del año anterior y establezca si se cumple con el objetivo establecido por el área de Marketing.</p> <p>- Tome los últimos reportes de quejas emitidas a Servicio al Cliente y establezca si la solución de estas han sido llevadas a cabo dentro del tiempo estimado, establecidos por el área de marketing.</p>   | gsv          | B.5        |                   |
| 3.       | <p>- Tome una muestra del inventario físico de premios de promociones y establezca su concordancia con el inventario documentado en el sistema.</p>  | gsv          | B6         |                   |
| 4.       | <p>- Tome una muestra de los reportes de entrega de premios de los tres últimos meses de promociones y determine mediante cruce con las facturas premiadas premios fueron entregados conforme lo estipulado en el reglamento, adicionalmente confronte la información mediante verificación directa con el cliente a través de un reporte telefónico por parte del mismo,; en cuanto a tiempo de entrega, concordancia de valor entre el premio ganado y entregado, trato al cliente y tipo de premio.</p> | gsv          | B7         |                   |

**B1**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 05 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 05 - 07 |

SANDOVAL V.

AUDITORES

B.2

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Centro Comercial El Bosque.

**ÁREA AUDITADA:** Área de Marketing

#### OBJETIVO.

Determinar si los procedimientos del Área de Marketing son aplicados conforme los reglamentos y normativa interna, así como los diferentes manuales existentes en el área para cumplir con los objetivos de publicidad y propaganda durante el año.

#### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CERRADAS.

| No | PREGUNTAS | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES |
|----|-----------|------------|----|-----|-------|--------|---------------|
|    |           | SI         | NO | N/A |       |        |               |
|    |           |            |    |     |       |        |               |

| No | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES  |
|----|--|------------|----|-----|-------|--------|--|
|    |  | SI         | NO | N/A |       |        |  |
|    | <u>AMBIENTE DE CONTROL</u>   |            |    |     |       |        |  |
| 1  | Se aplica un código de ética (con principios y valores) para el correcto desempeño de los empleados?                           | X          |    |     | 10    | 0      |  |
| 2  | Se realizan reuniones periódicas para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el área de Marketing? | X          |    |     | 10    | 5      | No se realizó la reunión el mes de julio y el mes de agosto. |
| 3  | Existen reuniones y actividades de integración para el personal de Marketing?  |            | X  |     | 5     | 5      |  |
| 4  | Existe un manual o documento de registro de las diferentes actividades que se llevan a cabo en el área de Marketing?           |            | X  |     | 10    | 10     |  |
| 5  | Poseen copias de los manuales los responsables de las diferentes actividades y procesos?                                       |            | X  |     | 5     | 5      |  |
| 6  | El personal de SC (servicio al cliente) y promociones posee uniforme?  |            | X  |     | 5     | 5      |  |
| 7  | El personal de SC  | X          |    |     | 5     | 0      | Los cinco empleados de SC                                    |

| No        | PREGUNTAS   | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|-----------|---|------------|----|-----|-------|--------|---|
|           |   | SI         | NO | N/A |       |        |   |
|           | posee radio habilitada para comunicarse con central?  |            |    |     |       |        | poseen radio habilitada.  |
| <b>8</b>  | <u>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u><br>Existe formalmente una misión y visión establecida para el área de marketing?                |            | X  |     | 10    | 10     |   |
| <b>9</b>  | Existen objetivos en el área de marketing?  | X          |    |     | 10    | 0      | Los objetivos se establecieron en la Planificación Estratégica de este año. |
| <b>10</b> | Los objetivos están enfocados hacia la misión y visión?   |            | X  |     | 8     | 8      |   |
| <b>11</b> | Se actualiza constantemente las políticas, normas y procedimientos para las actividades de marketing?                               |            | X  |     | 8     | 8      |   |
| <b>12</b> | <u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u><br>El personal del área de marketing recibe algún tipo de capacitación para su correcto desempeño? | X          |    |     | 10    | 0      | Existe registro de cuatro capacitaciones llevadas a cabo durante el 2007.   |
| <b>13</b> | Se brinda capacitaciones y talleres de trabajo al personal de marketing, por lo menos una vez cada seis meses?                      |            | X  |     | 5     | 3      | Una de las cuatro capacitaciones se orienta a Servicio al cliente.          |
| <b>14</b> | El personal de servicio   | X          |    |     | 10    | 4      | En promedio el  |

| No | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES  |
|----|--|------------|----|-----|-------|--------|--|
|    |  | SI         | NO | N/A |       |        |  |
|    | al cliente realiza sus funciones adecuadamente?  |            |    |     |       |        | 60% de las quejas son resueltas de forma oportuna.                               |
|    | <u>EVALUACIÓN DE RIEGOS</u>  |            |    |     |       |        |  |
| 15 | Existe supervisión en el área de marketing?  | X          |    |     | 10    | 5      |  |
| 16 | El nuevo personal para el área de marketing posee inducción para que se acople fácilmente a la empresa?      | X          |    |     | 5     | 3      | Tres de siete personas del área de marketing han recibido inducción.             |
| 17 | El área de marketing cuenta con tecnología, materiales e implementos modernos para su eficaz funcionamiento? | X          |    |     | 5     | 5      | Los programas de inventarios, promociones y demás poseen versiones actualizadas. |
|    | <u>RESPUESTA A LOS RIESGOS</u>   |            |    |     |       |        |  |
| 18 | El área de marketing emite reportes a Gerencia para que estos sean controlados y revisados?                  |            | X  |     | 8     | 0      | Anualmente se reportes resultados al final de cada promoción.                    |
|    | <u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>  |            |    |     |       |        |  |
| 19 | Se supervisa a diario el trabajo realizado por los empleados?  | X          |    |     | 8     | 0      | Existe un reporte mensual de novedades generado por Gerencia.                    |
| 20 | Se realizan inspecciones no programadas al área  | X          |    |     | 10    | 4      | De las doce semanas revisadas se inspeccionó en                                  |



| No                                | PREGUNTAS   | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|-----------------------------------|---|------------|----|-----|-------|--------|---|
|                                   |   | SI         | NO | N/A |       |        |   |
| 21                                | de información y servicio al cliente?<br>El personal de Servicio al cliente y canje de promociones llega puntual a su lugar de trabajo? | X          |    |     | 8     | 4      | siete ocasiones.<br><br>De la muestra analizada, el 60% llega puntual |
| <u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u> |   |            |    |     |       |        |   |
| 22                                | Existe comunicación directa entre gerencia y empleados del área de marketing?   | X          |    |     | 8     | 4      | Existe un 50% de empleados que contestaron positivamente.             |
| 23                                | Los empleados conocen la misión, visión y objetivos que posee el área de MK?  |            | X  |     | 8     | 8      |   |
| 24                                | Las decisiones tomadas son a través de un análisis de información recibida?   | X          |    |     | 10    | 6      | De las decisiones tomadas existe Memo solo en el 40% de las mismas.   |
| 25                                | Las personas que necesitan pueden acceder fácilmente a la información de MK?  | X          |    |     | 5     | 0      |   |
| <u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u>    |   |            |    |     |       |        |   |
| 26                                | Se da seguimiento a la mejora de los procesos del área de MK?   | X          |    |     | 10    | 8      | Se realiza una reunión luego de cada cambio en promociones.           |
| 27                                | Se comprueba que el control se realiza o se cumpla a cabalidad?   | X          |    |     | 10    | 0      | Se aplican indicadores y estudios de mercado bimensuales.             |

| No            | PREGUNTAS   | RESPUESTAS |          |     | Pond.      | Calif.     | OBSERVACIONES                                     |
|---------------|---|------------|----------|-----|------------|------------|---|
|               |   | SI         | NO       | N/A |            |            |   |
| 28            | Se efectúan comparaciones mensuales de reportes del área de MK? | X          |          |     | 10         | 5          | Las comparaciones se realizan de forma bimensual. |
| <b>TOTAL:</b> |   | <b>22</b>  | <b>6</b> |     | <b>236</b> | <b>115</b> |   |

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 02 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 06 – 06 - 07 |

*SANDOVAL V.*

*AUDITORES*

|                             |
|-----------------------------|
| <b>B.3</b><br><b>1 de 1</b> |
|-----------------------------|

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Calificación del riesgo: CR=  $\frac{CT*100}{PT}$

CR= 115 x 100

CR= 48.72%

## NIVEL DE RIESGO.

|          |          |        |
|----------|----------|--------|
| ALTO     | ALTO     | 99.99% |
|          | MODERADO | 88.88% |
|          | BAJO     | 77.77% |
| MODERADO | ALTO     | 66.66% |
|          | MODERADO | 55.55% |
|          | BAJO     | 44.44% |
| BAJO     | ALTO     | 33.33% |
|          | MODERADO | 22.22% |
|          | BAJO     | 11.11% |

En base a una aplicación de cuestionario de control interno se determino que nivel de riesgo es de 48.72% el mismo que se encuentra en el rango de riesgo moderado bajo, por ende la confianza representa al mismo tiempo un nivel del 51.27% el cual se encuentra en una confianza moderada.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 02 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 06 – 06 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

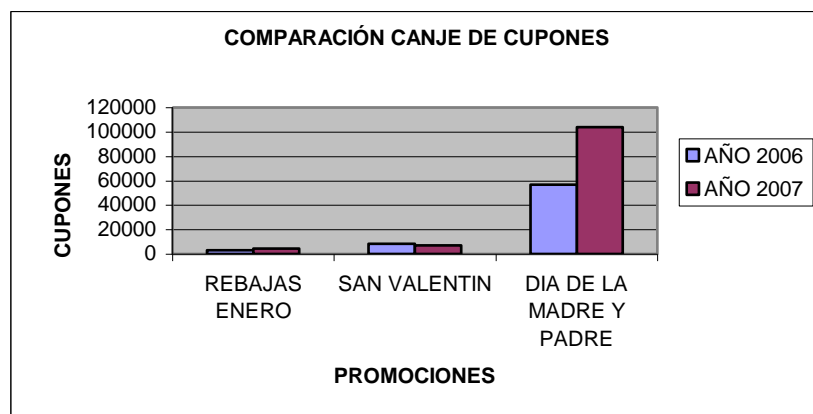
Área Auditada: **Marketing.**

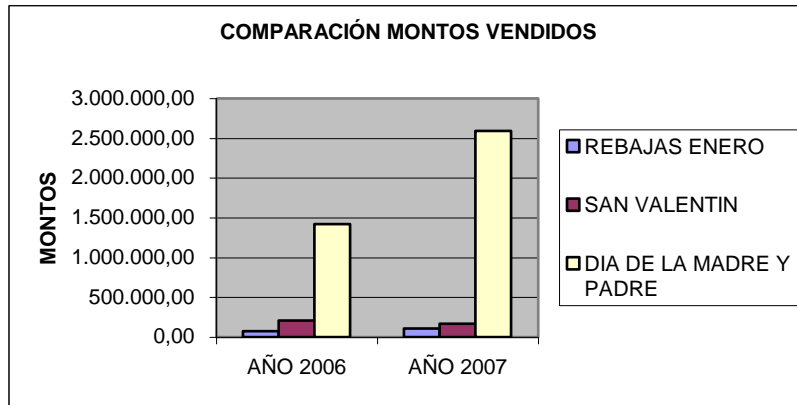
Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**Evolución de los Porcentajes de Canje y Montos Vendidos.**

| COMPARACIÓN DE REPORTES DE CANJES ANUALES |                   |               |              |                     |                     |                        |
|---|-------------------|---------------|--------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| PROMOCION                                 | CUPONES CANJEADOS |               |              | MONTOS VENDIDOS     |                     |                        |
|   | AÑO 2006          | AÑO 2007      | VARIACIÓN    | AÑO 2006            | AÑO 2007            | VARIACIÓN              |
| REBAJAS ENERO                             | 2894              | 4295          | 1401         | 72.371,32           | 107.391,02          | \$ 35.019,70           |
| SAN VALENTIN                              | 8408              | 6828          | -1580        | 210.199,41          | 170.712,67          | \$ -39.486,74          |
| DIA DE LA MADRE Y PADRE                   | 56730             | 103648        | 46918        | 1.418.253,35        | 2.591.200           | \$ 1.172.946,65        |
| <b>TOTAL:</b>                             | <b>68032</b>      | <b>114771</b> | <b>46739</b> | <b>1.700.824,08</b> | <b>2.869.303,69</b> | <b>\$ 1.168.479,61</b> |

Ver ANEXO 7 y ANEXO 8.





- Se puede observar claramente un incremento muy considerable en las promociones de enero y mayo, sin embargo es palpable también una disminución en la promoción de san Valentín, lo cual se refleja en los cuadros y gráficos anteriormente presentados.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 22 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 26 – 06 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **Marketing.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### **Análisis de la Solución de Quejas en el Área de Marketing (QAM)**

Reporte de Quejas del año 2007.

En el reporte existente se pudieron encontrar 48 quejas desde el mes de enero del 2007, de los cuales se tomaron 12 reportes de forma aleatoria y se pudieron obtener los siguientes resultados: Ver ANEXO 6.

| <b>Número</b> | <b>Fecha de la Queja</b> | <b>Fecha de Solución de la Queja</b> | <b>Observaciones</b> |
|---------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------------|
| 1             | 02 – 01 – 2007           | 03 – 01 – 2007                       | A tiempo             |
| 2             | 07 – 01 – 2007           | 09 – 01 – 2007                       | A tiempo             |
| 3             | 18 – 02 – 2007           | 18 – 02 – 2007                       | A tiempo             |
| 4             | 18 – 03 – 2007           | 25 – 03 – 2007                       | A tiempo             |
| 5             | 22 – 04 – 2007           | 02 – 05 – 2007                       | Fuera de tiempo      |
| 6             | 25 – 04 – 2007           | 12 – 05 – 2007                       | Fuera de tiempo      |
| 7             | 28 – 05 – 2007           | 01 – 06 – 2007                       | A tiempo             |
| 8             | 01 – 06 – 2007           | 15 – 06 – 2007                       | Fuera de tiempo      |
| 9             | 24 – 06 – 2007           | 27 – 06 – 2007                       | A tiempo             |
| 10            | 25 – 07 – 2007           | 26 – 07 – 2007                       | A tiempo             |
| 11            | 01 – 07 – 2007           | 04 – 07 – 2007                       | A tiempo             |
| 12            | 22 – 07 – 2007           | 23 – 08 – 2007                       | Fuera de tiempo      |

Cuadro Resumen QAM:

| <b>Descripción</b>                                    | <b>Número</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|---------------|-------------------|
| Total número de quejas                                | 48            |                   |
| Quejas tomadas como muestra                           | 12            |                   |
| Número de quejas resueltas dentro del tiempo estimado | 8             | 67%               |
| Número de quejas resueltas                            | 4             | 33%               |

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| fuera de tiempo |  |  |
|-----------------|--|--|

|                             |
|-----------------------------|
| <b>B.5</b><br><b>2 de 2</b> |
|-----------------------------|

- Conforme lo establecido por las políticas del Área de Marketing, la comunicación de las quejas deberá ser oportuna para poder solucionar los diferentes inconvenientes dentro del plazo máximo de 48 horas en el caso de quejas menores y en el caso de eventualidades de gran magnitud que contemplen la participación de otras áreas, el plazo de diez días.
- Conforme se observa en el Cuadro Resumen QAM existe un 67% de quejas que están siendo resueltas dentro del plazo estimado , mientras que un 33% no se resuelve dentro del plazo, esto puede ser por demora en la comunicación de quejas del Área de Marketing hacia otras áreas responsables de solucionar el pedido o por demora de solución de quejas de las áreas responsables.
- Otro punto importante se contempla en el Plan Estratégico Vigente, el cual denota que se deberá reducir el número de quejas tardías en solucionarse de un 72% a un 60% para el año 2007, lo cual no se está cumpliendo pues el porcentaje actual es del 67%, es decir existe un 12% de quejas que aún demoran en solucionarse a pesar de ser de menor importancia o de requerir un mínimo tiempo para el efecto.
- Gran parte de la solución de quejas debe ser manejada por el área de marketing, sin embargo durante los fines de semana esta actividad la realiza la mayoría de veces el Departamento de Seguridad, ya que Marketing solo participa en la solución de quejas de Lunes a Viernes en horario de oficina.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 22 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 26 – 06 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **Marketing.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**ANÁLISIS DE INVENTARIO DE PREMIOS PARA PROMOCIONES.**

**COMPARACIÓN DEL INVENTARIO REGISTRADO EN EL SISTEMA CON EL INVENTARIO FÍSICO.**

| CÓDIGO      | DESCRIPCIÓN           | Cantidad Según Reporte | VERIFICACIÓN FÍSICA |            | ESTADO DEL PREMIO |            |
|-------------|-----------------------|------------------------|---------------------|------------|-------------------|------------|
|             |                       |                        | Cantidad Real       | Diferencia | BUEN ESTADO       | MAL ESTADO |
| AREPLA      | Aretes de plata       | 1 juego                | 1 juego             | 0          | X                 |            |
| 04          | Billetera             | 1                      | 1                   | 0          |                   | X          |
| CC – M      | Cartera café m.       | 1                      | 1                   | 0          | X                 |            |
| CA-DG       | Cartera azul D G      | 1                      | 1                   | 0          | X                 |            |
| FMIÑO       | Cd Yo Soy             | 20                     | 19                  | -1         | X                 |            |
| COLLVI<br>N | Collar vino con arete | 1 juego                | 1 juego             | 0          | X                 |            |
| Pyp8        | Collar y aretes coral | 1 juego                | 1 juego             | 0          | X                 |            |
| 111         | Orden de compra       | 0                      | 0                   | 0          | X                 |            |
| 114         | Orden de compra       | 6                      | 6                   | 0          | X                 |            |
| BH          | Orden de compra       | 10                     | 6                   | -4         | X                 |            |
| TB          | Orden de consumo      | 137                    | 135                 | -2         | X                 |            |
| PC-E        | Pañuelo celeste       | 1                      | 1                   | 0          | X                 |            |
| PR-E        | Pañuelo rojo          | 1                      | 1                   | 0          |                   | X          |
| 65429       | Reloj Casio           | 1                      | 1                   | 0          | X                 |            |



| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN        | Cantidad<br>Según<br>Reporte | VERIFICACIÓN<br>FÍSICA |            | ESTADO DEL<br>PREMIO |               |
|--------|--------------------|------------------------------|------------------------|------------|----------------------|---------------|
|        |                    |                              | Cantidad<br>Real       | Diferencia | BUEN<br>ESTADO       | MAL<br>ESTADO |
| 38225  | Reloj Disney       | 3                            | 3                      | 0          | X                    |               |
| 40204  | Reloj Guess        | 0                            | 0                      | 0          | X                    |               |
| 36238  | Reloj Kenneth Cole | 1                            | 1                      | 0          | X                    |               |
| 40105  | Reloj Sakegen      | 1                            | 1                      | 0          | X                    |               |
| 001    | Teatro en Casa     | 1                            | 1                      | 0          | X                    |               |
| 01     | Tratamiento Facial | 3                            | 3                      | 0          | X                    |               |
|        | <b>TOTAL:</b>      | <b>191</b>                   | <b>184</b>             | <b>7</b>   | <b>18</b>            | <b>2</b>      |

Ver ANEXO 9.

- Existe un faltante de 7 premios en el inventario de premios de promociones, lo cual corresponde a un 4% del inventario total, esto refleja que el control del inventario no está siendo efectuado correctamente o que existe la probabilidad de que se presenten estos resultados por falta de profesionalismo en el manejo del personal que tiene acceso a dicho inventario.
- Por otra parte de los artículos revisados el 90% de estos se presentan en buen estado, es decir que permanecen en sus cajas y empaques originales, con sus respectivos códigos y descripción y un aspecto impecable, mientras que un 10% del inventario físico revisado no posee sus empaques originales por lo cual se ven en mal estado, causando una mala impresión a simple vista.

**B.6**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 22 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 26 – 06 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **Marketing.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**ANÁLISIS DE ENTREGA DE REPORTE DE PREMIOS.**

**CUADRO DE LA MUESTRA DE ENTREGA DE PREMIOS DE LAS ULTIMAS TRES PROMOCIONES DEL AÑO.**

| N= ORDEN | NOMBRE DEL GANADOR | CODIGO DEL PREMIO | VERIFICACIÓN TELEFÓNICA    |    |                   |     |                   |       |                  |   |
|----------|--------------------|-------------------|----------------------------|----|-------------------|-----|-------------------|-------|------------------|---|
|          |                    |                   | Concordancia con el premio |    | Estado del Premio |     | Tiempo de Entrega |       | Trato al Cliente |   |
|          |                    |                   | SI                         | NO | BUEN              | MAL | Dentro            | Fuera | Eficien<br>te    | D |
| 30       | Mariana Haro       | 01                | X                          |    | X                 |     | X                 |       | X                |   |
| 31       | Karen Carrillo     | 01                | X                          |    | X                 |     |                   | X     |                  | X |
| 32       | Susana Carrera     | 02                | X                          |    | X                 |     | X                 |       | X                |   |
| 33       | Susana Campos      | 02                | X                          |    | X                 |     |                   | X     |                  | X |
| 28       | Mauricio Alvarez   | 110               | X                          |    | X                 |     | X                 |       | X                |   |
| 29       | Sonia Carrera      | 111               | X                          |    | X                 |     | X                 |       | X                |   |
| 43       | Pablo Velóz        | 1830              | X                          |    |                   | X   | X                 |       | X                |   |
| 23       | María Patricia     | 36238             | X                          |    | X                 |     | X                 |       | X                |   |
| 18       | SIN NOMBRE         | 36252             | -                          | -  | -                 | -   | -                 | -     | -                | - |
| 22       | Nancy de la Torre  | 36252             | X                          |    | X                 |     | X                 |       | X                |   |
| 19       | SIN NOMBRE         | 40174             | -                          | -  | -                 | -   | -                 | -     | -                | - |
| 16       | SIN NOMBRE         | 40198             | -                          | -  | -                 | -   | -                 | -     | -                | - |
| 39       | Luis Simba         | 40204             | X                          |    | X                 |     | X                 |       | X                |   |
| 24       | Vicente Beltrán    | 65405             | X                          |    | X                 |     | X                 |       | X                |   |
| 20       | SIN NOMBRE         | 76722             | -                          | -  | -                 | -   | -                 | -     | -                | - |

| N= ORDEN         | NOMBRE DEL GANADOR | CODIGO DEL PREMIO | VERIFICACIÓN TELEFÓNICA    |          |                   |          |                   |          |                  |          |
|------------------|--------------------|-------------------|----------------------------|----------|-------------------|----------|-------------------|----------|------------------|----------|
|                  |                    |                   | Concordancia con el premio |          | Estado del Premio |          | Tiempo de Entrega |          | Trato al Cliente |          |
|                  |                    |                   | SI                         | NO       | BUEN              | MAL      | Dentro            | Fuera    | Eficien<br>te    | D        |
| 44               | Marcelo Vivero     | Canje             | X                          |          | X                 |          | X                 |          | X                |          |
| 35               | Olga Silva         | Sbarb             | X                          |          | X                 |          | X                 |          | X                |          |
| 36               | SIN NOMBRE         | Sbarb             | -                          | -        | -                 | -        | -                 | -        | -                | -        |
| <b>TOTAL: 18</b> |                    |                   | <b>13</b>                  | <b>0</b> | <b>12</b>         | <b>1</b> | <b>11</b>         | <b>2</b> | <b>11</b>        | <b>2</b> |

Ver ANEXO 9 y 10 y 11.

- El cuadro muestra que el 100% de los premios entregados concuerdan con el premio que se genera en el sistema al momento del concurso o sorteo.
- El 92% de los premios fueron entregados en buen estado según las confirmaciones realizadas, mientras que un 8% fue entregado en mal estado.
- Se estableció que un 85% de los premios entregados fueron entregados dentro del plazo estimado para el efecto, mientras que un 15% de los premios han sido entregados fuera del tiempo esperado, lo cual crea confusión y mal estar al cliente externo.
- Los clientes recibieron un buen trato al momento de la entrega del premio en un 85%, mientras que un 15% recibió un trato que no agradó completamente al cliente externo.

**B.7**  
**2 de 2**

Elab por: gsv

Fecha: 22 – 06 - 07

Superv por: rav

Fecha: 26 – 06 - 07

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **Marketing.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>CONDICIÓN</b>     | Existe un porcentaje elevado de 67% de quejas que tardan en solucionarse.   |
| <b>CRITERIO</b>      | La Planificación para este año pide una reducción a 60% de quejas tardías lo cual no ha sido cumplido.  |
| <b>CAUSA</b>         | Las quejas que son dirigidas justamente al área de marketing se solucionan rápidamente, lo cual no sucede cuando se requiere del soporte de otro departamento o de otra persona para el efecto, pues demora en estas otras instancias y Marketing como se encuentra limitado para solucionarlo rápidamente. |
| <b>EFECTO</b>        | El cliente o usuario no se ve conforme y se retrasa con esto el cumplimiento de objetivos estratégicos programados.   |
| <b>CONCLUSIÓN</b>    | Existe un nivel elevado de solución de quejas fuera de tiempo, esto es un obstáculo para ir cumpliendo con los objetivos programados anteriormente y a su vez un indicador de insatisfacción del cliente.   |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | A Gerencia de Marketing.<br>Establecer conjuntamente con los gerentes de las demás áreas un procedimiento establecido para solución de quejas inmediatamente después de recibida la queja.  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Al Personal de Recepción.</p> <p>Elaborar un registro de quejas completo, con fechas de resolución y realizar un resumen de este registro para cada mes, el cual deberá presentarlo a Gerencia de Marketing para que evalúe el tiempo de respuesta de la solución de quejas y tome acciones correctivas.</p> |
|--|---|

**B.8**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 28 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 03 – 07 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **Marketing.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>CONDICIÓN</b>     | Existe un faltante poco significativo en el inventario de premios con respecto de los premios entregados.   |
| <b>CRITERIO</b>      | El reporte de entrega de premios debería concordar con el reporte generado por el sistema de inventario.  |
| <b>CAUSA</b>         | No existen todos los documentos requeridos en entrega de premios, pues existen órdenes sin datos del ganador, los cuales no son válidos.  |
| <b>EFEECTO</b>       | No existe la confianza necesaria sobre el manejo de inventario de premios en el departamento de marketing   |
| <b>CONCLUSIÓN</b>    | No existe concordancia entre el reporte de inventarios de premios y el reporte de premios entregados.   |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | A Gerencia de Marketing.<br>Verifique personalmente las firmas de autorización para entrega de premios así como documentación completa para esto.<br>Cambie de clave de ingreso al sistema de inventario constantemente y no se la facilite a ningún subordinado.<br>Reestructuración de los códigos de los premios dentro del sistema para evitar duplicación de premios.<br>Revisar periódicamente el inventario físico, su existencia y estado de los premios. |



|  |  |
|--|--|
|  | Delegar la entrega de premios en caso de no poder estar presente a alguien de su entera confianza. |
|--|--|

**B.9**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 28 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 03 – 07 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **Marketing.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>CONDICIÓN</b>     | El Departamento de Marketing tiene en su planificación estratégica una disminución de ventas por la creciente competencia para el resto del año.   |
| <b>CRITERIO</b>      | Debería existir ya una estrategia para hacer frente a la competencia, la cual se base en locales ancla dirigidos al entretenimiento.   |
| <b>CAUSA</b>         | No existen estrategias para hacer frente a la competencia debido a la dificultad para llegar a acuerdos y proyectos específicos con los copropietarios del Centro Comercial.                 |
| <b>EFFECTO</b>       | El Centro Comercial pierde oportunidades de mantenerse y crecer frente a la competencia.   |
| <b>CONCLUSIÓN</b>    | La competencia va en aumento y se requiere de proyectos impactantes dirigidos hacia el potencial cliente del entretenimiento familiar para hacer frente a la competencia.                    |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | A Gerencia de Marketing.<br>Brindar las facilidades necesarias para que se formulen nuevos proyectos con alianzas que generen interés en los copropietarios y permitan que se lleven a cabo. |
|                      | A Gerencia General.  |

|  |  |
|--|--|
|  | Buscar nuevos inversionistas que presenten propuestas innovadoras para creación de nuevos locales ancla. |
|--|--|

**B.10**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 28 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 03 – 07 - 07 |

### 4.2.3 ÁREA FINANCIERA.

*SANDOVAL V.*

*AUDITORES*

C  
1 de 2

#### **AUDITORÍA DE GESTIÓN A CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE.**

Empresa Auditora: SANDOVAL V. AUDITORES

Período de análisis: Del 15 de abril al 30 de septiembre del 2007.

#### **ENTREVISTA AL GERENTE DEL ÁREA FINANCIERA – Ing. Hugo Silva**

##### **CÉDULA NARRATIVA**

En la entrevista realizada con el Ing. Hugo Silva Gerente Financiero de Centro Comercial El Bosque se pudo conocer las actividades que se llevan a cabo en esta área, dentro de las cuales podemos mencionar cobranzas, contabilidad, facturación, presupuesto y tributación como las más importantes para un correcto desempeño de la administración del Centro Comercial.

El Área Financiera cuenta con el siguiente personal: un gerente financiero, una contadora CPA, un auxiliar contable y un cobrador. Se puede concluir que esta área es la que el posee el menor número de empleados, pero tiene a su cargo operaciones y procedimientos de vital importancia para el correcto funcionamiento de otros departamentos que dependen de él.

Anualmente se prepara en este departamento el Presupuesto General el cual se pondrá a consideración de la Asamblea General a través de la Administradora General; también se procede a destinar y distribuir los recursos financieros para el presupuesto de cada área o departamento en el área financiera.

Otra función que posee el área financiera es la de legalizarlas contrataciones de personal y estudiar preformas y adquisiciones de bienes o nueva tecnología para el correcto funcionamiento de todo el Centro Comercial.

|                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 08-05-07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10-05-07 |

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA.**Empresa Auditora: **SANDOVAL V. AUDITORES**Área Auditada: **ÁREA FINANCIERA**Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.****OBJETIVOS:**

1. Evaluar el sistema de Control Interno existente en el área Financiera.
2. Establecer la existencia de áreas críticas dentro de este departamento.
3. Comprobar la existencia y valoración de los recursos empleados en las operaciones de esta área.
4. Establecer recomendaciones y mejoras en los diferentes procesos llevados a cabo en esta área.

| No. | PROCEDIMIENTOS  | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T        | OBSERVACION<br>ES |
|-----|---|--------------|-------------------|-------------------|
| -   |   |              |                   |                   |
| 1.  | <b><u>Pruebas de Cumplimiento:</u></b><br>Elabore un flujograma de los principales procesos del área Financiera, estableciendo así las tÁreas que se lleven a cabo y su importancia para el departamento. | gsv          | C.2<br>C.3<br>C.4 |                   |
| 2.  | Evalué el Control Interno del área Financiera, utilizando el método CORRE por medio de cuestionarios y establezca así el nivel de riesgo y de confianza para esta área.                                   | gsv          | C.5<br>C.6        |                   |
| 1.  | <b><u>Pruebas Sustantivas:</u></b><br>Tome una muestra de facturas pendientes de pago, empleadas en el área de cobranzas y  | gsv          | C.7               |                   |

| No.<br>- | PROCEDIMIENTOS  | ELAB.<br>POR | REF<br>P/T | OBSERVACION<br>ES |
|----------|---|--------------|------------|-------------------|
| 2.       | <p>establezca en porcentajes si éstas se ubican dentro de los plazos de 30 días, 60 días y más de 60 días.</p> <p>Realice un análisis de las cuentas pendientes que han sido enviadas al Departamento Legal y establezca las causas por las que estas no pueden ser canceladas hasta la presente fecha.</p> | gsv          | C.8        |                   |

**C.1**  
**2 de 2**

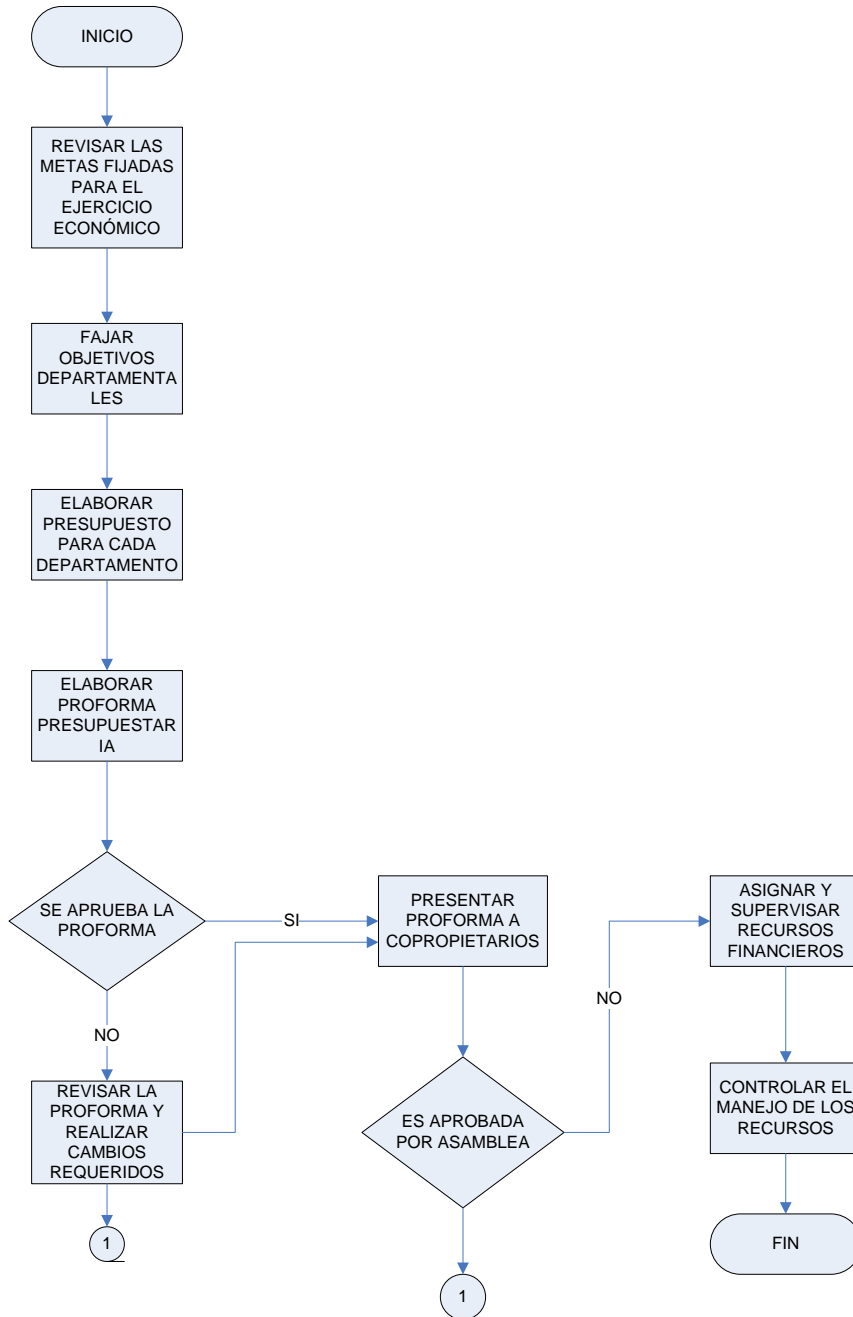
|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 10 – 05 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 12 – 05 - 07 |



# A. PRESUPUESTO

A.1 PROGRAMACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO  
RESPONSABLE: GERENTE FINANCIERO

C.2

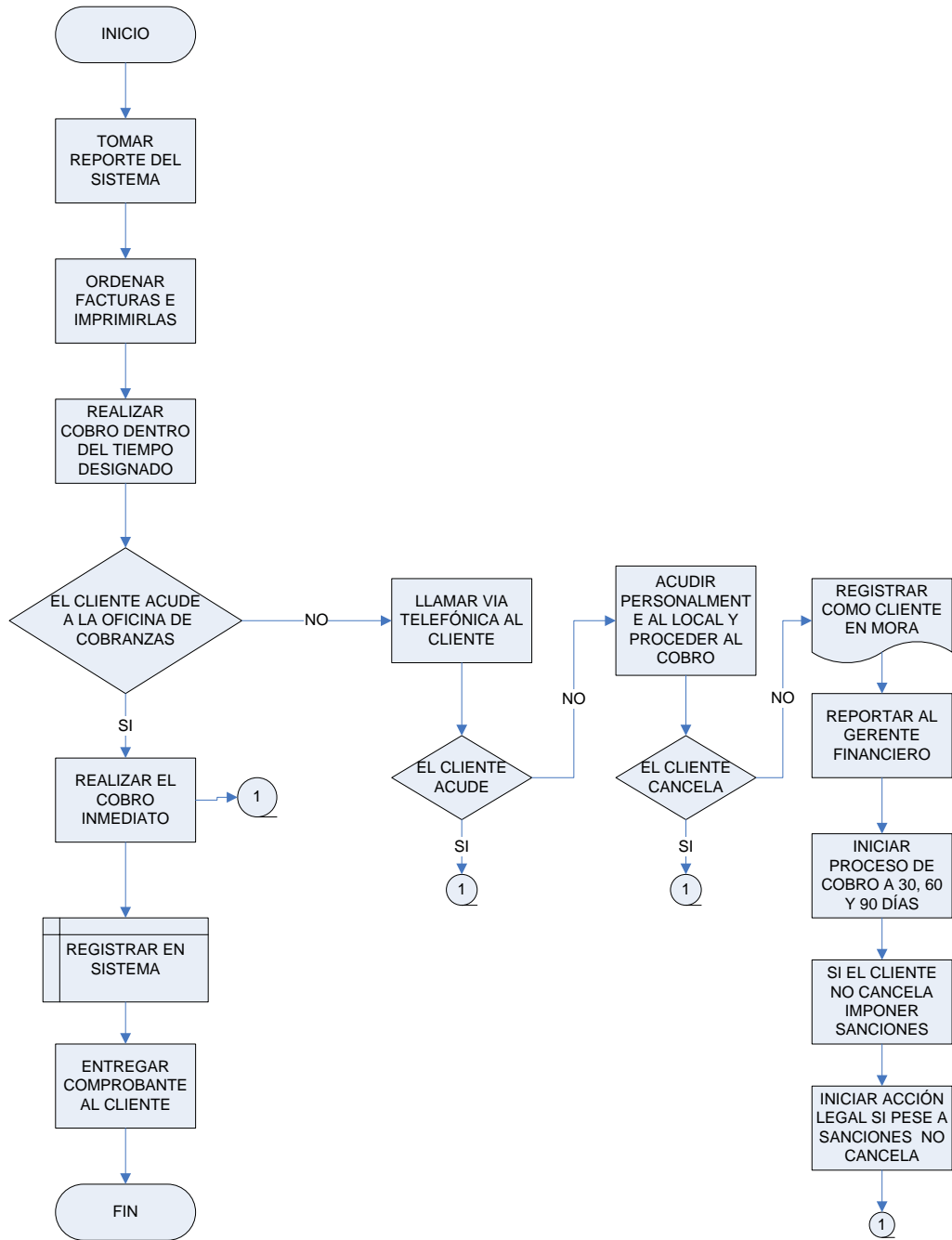


Elaborado por gsv

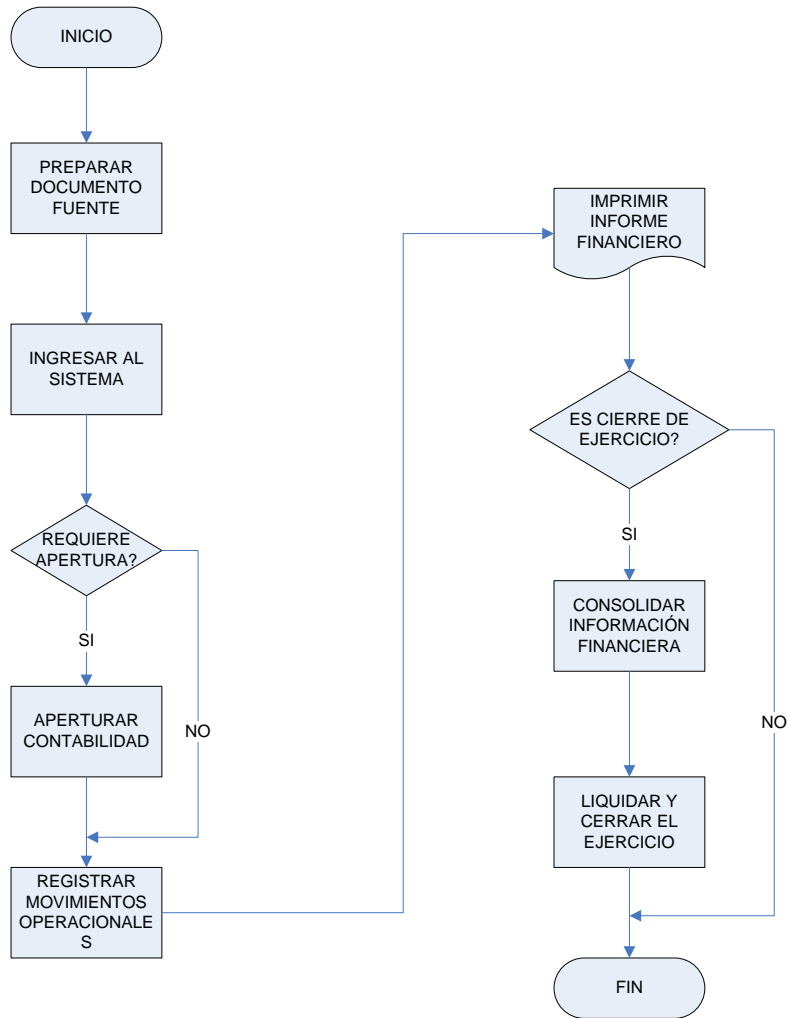


**B.TESORERÍA**  
B.1 COBRANZAS  
RESPONSABLE: TESORERO

**C.3**



Elaborado por gsv



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Centro Comercial El Bosque.

**ÁREA AUDITADA:** FINANZAS

**OBJETIVO.**

Determinar si los procedimientos en el Departamento Financiero son aplicados conforme los reglamentos y normativa interna, así como los diferentes manuales existentes en el área para cumplir con los objetivos y leyes vigentes para el correcto manejo presupuestario, contable y tributario concernientes a cada ejercicio económico.

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CERRADAS.**

| No | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|----|--|------------|----|-----|-------|--------|---|
|    |  | SI         | NO | N/A |       |        |   |
|    | <u>AMBIENTE DE CONTROL</u>   |            |    |     |       |        |   |
| 1  | Se aplica un código de ética (con principios y valores) para el correcto desempeño de los empleados?                                 | X          |    |     | 10    | 0      | De 4 personas encuestadas todas contestaron que si                    |
| 2  | Se realizan reuniones periódicas para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el departamento financiero? | X          |    |     | 10    | 5      | Se reúne el Gerente una vez cada trimestre con el personal financiero |
| 3  | Existe un manual de procedimientos de las  | X          |    |     | 10    | 5      | Existe pero no ha sido actualizado                                    |

| No | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES  |
|----|--|------------|----|-----|-------|--------|--|
|    |  | SI         | NO | N/A |       |        |  |
| 4  | diferentes actividades que se llevan a cabo en el departamento financiero?<br><br>Poseen copias de los manuales los responsables de las diferentes actividades y procesos? | X          |    |     | 10    | 5      | De las cuatro personas, solo poseen manuales dos.            |
| 5  | <u>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u><br><br>Existe formalmente una misión y visión establecida para el departamento financiero?   | X          |    |     | 8     | 0      |  |
| 6  | Existen objetivos en el departamento financiero?   | X          |    |     | 8     | 0      | El 50% de los objetivos se relacionan con la misión y visión |
| 7  | Los objetivos están enfocados hacia la misión y visión?  | X          |    |     | 8     | 4      |  |
| 8  | Se actualiza constantemente las políticas, normas y procedimientos para las actividades contables, presupuestarias y tributarias?  | X          |    |     | 8     | 5      |  |
| 9  | <u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u><br><br>El personal del área financiera reciben algún tipo de  |            | X  |     | 8     | 8      |  |

| No | PREGUNTAS   | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|----|---|------------|----|-----|-------|--------|---|
|    |   | SI         | NO | N/A |       |        |   |
| 10 | <p>capacitación sobre información concerniente a los diferentes programas contables que se manejan en esta área?</p> <p><u>EVALUACIÓN DE RIEGOS</u></p> <p>Existe supervisión y control de los manejos de dinero en tesorería?</p>        | X          |    |     | 10    | 3      | De los cuatro meses analizados, tres poseen inspección de tesorería   |
| 11 | <p>El nuevo personal para el área financiera posee inducción para que se acople fácilmente al tipo de actividades del CC?</p>   |            | X  |     | 8     | 8      |   |
| 12 | <p>Finanzas y tesorería cuenta con tecnología, materiales e implementos modernos para su eficaz funcionamiento, especialmente en lo concerniente a comunicación y manejo de paquetes contables?</p> <p><u>RESPUESTA A LOS RIESGOS</u></p> | X          |    |     | 7     | 1      | Todos los paquetes contables y sistemas poseen licencias y permisos actualizados, así como también existe central telefónica para comunicación, únicamente ésta área no posee comunicación vía radio. |
| 13 | <p>El departamento financiero genera y emite reportes periódicos a Gerencia General para que estos sean controlados</p>   | X          |    |     | 8     | 0      |   |

| No                                | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |     | Pond. | Calif. | OBSERVACIONES   |
|-----------------------------------|--|------------|----|-----|-------|--------|---|
|                                   |  | SI         | NO | N/A |       |        |   |
| 14                                | y revisados?<br>El departamento financiero emite reportes e informes para dar soporte en la toma de decisiones del directorio y la asamblea? | X          |    |     | 10    | 0      | Dos veces al año se genera un informe financiero, para toma de decisiones y comunicación al directorio. |
| <u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>     |  |            |    |     |       |        |   |
| 15                                | Se efectúan periódicamente comparaciones y comprobaciones de cuentas en cobranzas?   |            | X  |     | 10    | 10     |   |
| 16                                | Se realiza con frecuencia una evaluación del control de los presupuestos de cada área?   | X          |    |     | 10    | 5      | De las cinco áreas que reciben un presupuesto anual, solo 2 han sido evaluados.                         |
| 17                                | Se efectúa un análisis anual de las cuentas por cobrar y se determina nuevas políticas de cobro?   | X          |    |     | 8     | 6      | Se ha analizado pero no se concreta nuevas políticas.   |
| 18                                | Se provisiona conforme a lo estipulado en la ley el porcentaje necesario para cuentas incobrables?   | X          |    |     | 10    | 0      | Se ha manejado conforme lo establecido por la ley.  |
| <u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u> |  |            |    |     |       |        |   |
| 19                                | Existe comunicación  | X          |    |     | 8     | 0      |   |



| No                                    | PREGUNTAS   | RESPUESTAS |          |     | Pond.      | Calif.    | OBSERVACIONES   |
|---------------------------------------|---|------------|----------|-----|------------|-----------|---|
|                                       |   | SI         | NO       | N/A |            |           |   |
|                                       | directa entre gerencia y empleados del área financiera?   |            |          |     |            |           |   |
| 20                                    | Las decisiones del gerente financiero son tomadas a través de un análisis de información previamente analizada? | X          |          |     | 10         | 4         | De las decisiones que se han generado el 60% se ha tomado con un análisis previo. |
| 21                                    | Las personas que necesitan pueden acceder fácilmente a la información del departamento financiero?              |            | X        |     | 8          | 0         | Se emplea un manejo de confidencialidad en esta área.                             |
| <b><u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u></b> |   |            |          |     |            |           |   |
| 22                                    | Se da seguimiento a la mejora de los procesos del área financiera?  | X          |          |     | 6          | 0         | Existe registro de los cambios realizados para mejora de las tÁreas               |
| 23                                    | Se comprueba que el control interno se realiza o se cumpla a cabalidad mediante indicadores?                    |            | X        |     | 8          | 8         |   |
| 24                                    | Se efectúan comparaciones mensuales de reportes del área financiera?  | X          |          |     | 8          | 4         | Se han realizado comparaciones dos de los cuatro meses evaluados                  |
| <b>TOTAL:</b>                         |   | <b>19</b>  | <b>5</b> |     | <b>201</b> | <b>81</b> |   |

|                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 06-06-07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10-06-07 |

*SANDOVAL V.*

*AUDITORES*

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Calificación del riesgo:  $CR = \frac{CT \times 100}{PT}$

$CR = \frac{81 \times 100}{201}$

$CR = 40.3\%$

NIVEL DE RIESGO.

|          |          |        |
|----------|----------|--------|
| ALTO     | ALTO     | 99.99% |
|          | MODERADO | 88.88% |
|          | BAJO     | 77.77% |
| MODERADO | ALTO     | 66.66% |
|          | MODERADO | 55.55% |
|          | BAJO     | 44.44% |
| BAJO     | ALTO     | 33.33% |
|          | MODERADO | 22.22% |
|          | BAJO     | 11.11% |

En base a una aplicación de cuestionario de control interno se determino que nivel de riesgo es de 40.3% el mismo que se encuentra en el rango de bajo alto, por ende representa un 59.7% de confianza, la cual se encuentra dentro de un rango de confianza moderada.

Ver ANEXO 12 y 13.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 06 – 06 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 06 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **Área Financiera.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**CUENTAS PENDIENTES DE COBRO.**

**Cuadro de las cuentas pendientes de cobro y sus respectivos plazos.**

| N=     | TRÁMITE # | A 30 días | PLAZO   |         |              |
|--------|-----------|-----------|---------|---------|--------------|
|        |           |           | 60 días | 90 días | + de 90 días |
| 1      | 0753      |           | X       |         |              |
| 2      | 0253      |           | X       |         |              |
| 3      | 0253      |           |         | X       |              |
| 4      | 0243      |           |         |         | X            |
| 5      | 0232      |           |         |         | X            |
| 6      | 0213      | X         |         |         |              |
| 7      | 0221      |           | X       |         |              |
| 8      | 0221      |           | X       |         |              |
| 9      | 0223      |           |         | X       |              |
| 10     | 0274      | X         |         |         |              |
| 11     | 0274      | X         |         |         |              |
| 12     | 0189      |           |         |         | X            |
| 13     | 0204      |           |         |         | X            |
| 14     | 0124      |           | X       |         |              |
| 15     | 0109      |           |         | X       |              |
| TOTAL. |           | 3         | 5       | 3       | 4            |
| %      |           | 20%       | 33.33%  | 20%     | 26.67%       |

Existe actualmente un nivel de cuentas pendientes de cobro considerable dentro de cada plazo establecido, se puede establecer que a un plazo de 30 y 90 días se encuentra un 20%, mientras que a 60 días un 33% y a más de 90 días un 26% del total de cuentas pendientes. Claramente se observa que el mayor porcentaje de estas cuentas está dentro de los 60 días.

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 07 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **Área Financiera.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

**CUENTAS EXISTENTES EN DEPARTAMENTO LEGAL.**

**Cuadro de las cuentas en el Departamento Legal y sus características específicas.**

| <b>N=</b> | <b>TRÁMITE #</b> | <b>ESTADO ACTUAL</b> | <b>MONTO</b> | <b>IMPEDIMENTO PARA EL PAGO</b>   |
|-----------|------------------|----------------------|--------------|---|
| 1         | 162              | Pendiente            | \$ 1500      | Se necesita que el socio mayoritario vuelva del exterior para que solucione el pago, ya que actúa como representante del local, el tiempo que el pago se encuentra pendiente es de un año tres meses.   |
| 2         | 023              | Trámite legal        | \$ 8000      | Desacuerdo entre socios, liquidación del negocio en trámite.<br>Se espera la liquidación del negocio para que cancele la cantidad debida a la administración por concepto de arriendo y pagos de aporte a la administración generados desde hace dos cuatro años atrás. |
| 3         | 064              | Pendiente            | \$ 2300      | Pago pendiente por concepto de reparación del cielo falso del local, la reparación la realizó el personal de mantenimiento técnico del negocio, en donde se produjo una ruptura del ventilador del  |

| N= | TRÁMITE # | ESTADO ACTUAL | MONTO   | IMPEDIMENTO PARA EL PAGO   |
|----|-----------|---------------|---------|--|
|    |           |               |         | local contiguo, lo cual debe ser cancelado, esta pendiente de pago este trámite un año.  |
| 4  | 122       | Pendiente     | \$ 780  | Existió el traspaso del negocio hace seis meses, el nuevo administrador del local se rehúsa a cancelar los valores de aporte para promociones anuales, de no ser cancelado en tres meses se instará acción legal, por incumplimiento de normas y reglamento interno.       |
| 5  | 033       | Pendiente     | \$ 3655 | Pendiente de pago desde hace ocho meses, se impide el pago debido a un desacuerdo del local y la administración del centro comercial, por lo cual existe un mal estar entre las partes, se espera que la próxima negociación sea exitosa para evitar así una acción legal. |

Actualmente existen cinco casos en manos del Departamento Legal, lo cual no es representativo, sin embargo según el Manual del Área Financiera ningún caso pendiente debería pasar al Área Legal, ya que la negociación debe ser lo primordial para la resolución de dichos cobros pendientes.

**C.8**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 07 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 10 – 07 - 07 |

Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **Área Financiera.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>CONDICIÓN</b>     | La cuarta parte de las cuentas pendientes se encuentran a más de 90 días, mientras que el 33% de las cuentas pendientes se encuentran actualmente a un plazo de 60 días. |
| <b>CRITERIO</b>      | Tomando en cuenta el tipo de negocio y las facilidades para cancelar los valores adeudados, el porcentaje que se encuentra a más de 60 días es muy elevado.              |
| <b>CAUSA</b>         | No existen sanciones para los copropietarios que adeudan sus valores a la administración, únicamente se notifica y solo si sobrepasa los 90 días se sanciona.            |
| <b>EFECTO</b>        | Existe un mayor tiempo de espera para cobro de valores y se retrasan también algunos pagos por falta de liquidez.  |
| <b>CONCLUSIÓN</b>    | La mayor parte de las cuentas pendientes se encuentran a más de 60 días plazo, lo cual causa tardanza en los demás pagos realizados por el departamento financiero.      |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | A Gerencia Financiera.<br>Imponer sanciones para que los copropietarios busquen la forma de cancelar sus valores dentro del plazo establecido.                           |

|  |   |
|--|---|
|  | Al Cobrador.<br>Verificar los valores impagos y recordar al responsable de este mediante llamada telefónica, evitando que sea sancionado. |
|--|---|

**C.9**  
**2 de 2**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 08 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 07 – 08 - 07 |



Empresa Auditada: **Centro Comercial El Bosque.**

Área Auditada: **Área Financiera.**

Período de análisis: **Del 15 de abril al 30 de septiembre de 2007.**

### HOJA DE HALLAZGOS

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>CONDICIÓN</b>     | Existen actualmente cinco casos en el Departamento legal.   |
| <b>CRITERIO</b>      | Ningún caso debería ir a las instancias legales.  |
| <b>CAUSA</b>         | No se negoció correctamente o no se brindó las facilidades necesarias para que se efectivice el pago.<br>En algunos casos las causas son ajenas a la acción del departamento financiero.  |
| <b>EFEECTO</b>       | Existan asuntos pendientes de cobro que son superiores a un año de negociación.   |
| <b>CONCLUSIÓN</b>    | Existan asuntos pendientes de cobro que son superiores a un año de negociación. Y han sido transferidos al campo legal.   |
| <b>RECOMENDACIÓN</b> | A Gerencia Financiera.<br>Brindar las facilidades necesarias para que se formulen formas de pago, mediante negociación y reuniones con los representantes legales del negocio o local.<br>Imponer sanciones drásticas si a pesar de las facilidades brindadas no se ha cumplido con los valores adeudados.<br>Dar seguimiento a los casos transferidos al departamento legal. |

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Elab por: gsv   | Fecha: 05 – 08 - 07 |
| Superv por: rav | Fecha: 07 – 08 - 07 |

## **4.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.**

### ***INFORME***

Quito, 05 de septiembre de 2007

Señores:

Gerente General

CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE.

De mis consideraciones.

He realizado una revisión a los procesos de las áreas de Marketing, Operaciones y Financiera entre el período comprendido 15 de abril al 31 de Agosto del 2007. Dichos procesos son responsabilidad de la administración de la Compañía por ende nos remitimos solo al examen realizado.

Mi examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y las normas ecuatorianas de auditoría.

Conforme al examen realizado se ha podido obtener el siguiente informe adjunto.

Espero mi trabajo haya sido de su entera satisfacción y que mis comentarios y recomendaciones sirvan de apoyo para alcanzar la excelencia institucional.

Atentamente:

GABRIELA SANDOVAL V.

**CAPITULO I**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO  
COMERCIAL EL BOSQUE.**

**INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.**

**MOTIVOS DEL EXAMEN.**

La auditoría de gestión a Centro Comercial El Bosque se inicia como una actividad contemplada en el plan de actividades anuales del gerente de la firma Sandoval V. con fecha 15 de abril de 2007.

**OBJETIVOS DEL EXAMEN.**

Con la presente auditoría se busca cumplir los siguientes objetivos:

- Establecer los niveles de efectividad, eficiencia y economía de la administración vigente de Centro Comercial El Bosque.
- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos tanto general, así como de los específicos por área examinada.
- Determinar la aplicación de las leyes, normas y demás reglamentos que se maneja para la administración de esta organización.
- Determinar el uso de los diferentes recursos que se maneja en la administración del Centro Comercial.
- Evaluar los procedimientos de control interno que se aplican en cada área de la administración del Centro Comercial.
- Determinar áreas críticas y formular las debidas conclusiones así como recomendaciones sobre estas.

### **ALCANCE DEL EXAMEN.**

El examen se efectuará en toda la administración del Centro Comercial, es decir en las tres áreas que esta comprende, las mismas que son: Área Financiera, Área de Marketing y Área de Operaciones.

Este examen cubrirá el periodo comprendido entre el 15 de abril de 2007 hasta el 30 de Septiembre de 2007.

### **BASE LEGAL Centro Comercial El Bosque.**

Esta empresa fue creada en el año de 1982 bajo el capital privado de la empresa inmobiliaria CASA PROPIA S.A., la cual se encargo de buscar capitales y destinarlos a la construcción de Centro Comercial El Bosque, luego de adquirir los terrenos y quebrada que existía en la zona en aquellos años, se encargó de legalizar el relleno de la zona y de urbanizar los predios ya adquiridos para la posterior construcción del Centro Comercial como uno más de sus proyectos inmobiliarios.

Posteriormente la misma empresa Casa Propia S.A. comercializa cada uno de los locales, pero todos estos son declarados como Propiedad Horizontal en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el objeto de buscar un marco legal que sustente su administración posteriormente. Este hecho consta en la “Declaratoria de Propiedad Horizontal 362-3A del año 1982”.

Centro Comercial El Bosque constituye una copropiedad, la cual se encuentra sometida al régimen de Propiedad Horizontal, este es el sustento legal que rige las operaciones y relaciones tanto de propiedad como de copropiedad, así como la parte administrativa de la organización y sus demás requerimientos que le permitan un correcto funcionamiento.

## **OBJETIVOS Centro Comercial El Bosque.**

### **Objetivo Principal.**

Agrupar en un solo sitio las mejores y más novedosas líneas de productos y servicios, brindando a la sociedad un atractivo Centro Comercial de gran magnitud, constituyendo este un aporte al desarrollo de la ciudad.

### **Objetivos Específicos.**

#### **Objetivos Específicos Área de Marketing.**

- Alcanzar niveles óptimos de propaganda y publicidad, reflejados en los índices de ventas por temporada tomando muestras estadísticas de venta de los locales.
- Preparar el presupuesto para publicidad y propaganda conforme los requerimientos y cambios en el medio publicitario y sus equivalentes, partiendo de la partida otorgada por el área financiera.
- Manejar un adecuado servicio de atención al cliente, el cual permita recoger quejas, reclamos, sugerencias y demás para crear nuevas estrategias de servicio y atención al cliente.
- Planificar, ejecutar y evaluar el sistema de promociones anuales, conforme a los reglamentos y leyes, así como el presupuesto destinado para el efecto.
- Gestionar eficazmente el arrendamiento, tanto para locales como para islas dentro de las áreas permitidas para el efecto.

- Negociar efectivamente el auspicio de campañas publicitarias con empresas interesadas en patrocinarlas.

### **Objetivos Específicos para el área Financiera.**

- Conformar el presupuesto anual de gestión administrativa del Centro Comercial a través de tres rubros importantes que son:
  1. Aportes mensuales de condominio por parte de copropietarios o arrendatarios.
  2. Ingresos por arriendos o concesiones de áreas comunales.
  3. Aportes o auspicios realizados por empresas que desean auspiciar campañas publicitarias.
- Recaudar oportunamente los valores por concepto de arrendamiento, multas y demás a través de su oficina de cobranzas.
- Coordinar y distribuir eficazmente los recursos monetarios a los diferentes departamentos, cubriendo así los requerimientos financieros de los mismos.
- Cancelar los valores correspondientes dentro de los días permitidos al fisco, así como la declaración oportuna de los impuestos que genere su ejercicio económico.
- Realizar los pagos de gastos operativos y demás que fueren necesarios dentro de los días permitidos.
- Contratar el personal necesario en cada área de trabajo, así como cubrir nuevas vacantes laborales conforme los requerimientos del cargo.
- Brindar asesoría continua a la gerencia general para la oportuna y acertada toma de decisiones previa a una asamblea de propietarios.

### **Objetivos Específicos para el área de Operaciones.**

- Coordinar eficazmente el área de seguridad del Centro Comercial, con la empresa de seguridad privada, generando así un cronograma de trabajo que vaya con los requerimientos del Centro Comercial.
- Supervisar el correcto cumplimiento de la seguridad, salvaguardando así la integridad tanto de los clientes como de los empleados del Centro Comercial.
- Monitorear constantemente el sistema de alarmas de emergencia y alarmas de pánico en la central de alarmas.
- Gestionar y distribuir adecuadamente el personal de limpieza para las áreas del Centro Comercial, a través de un calendario específico de trabajo para cada empleado.
- Manejar un rápido ingreso y salida de los estacionamientos del Centro Comercial, generando un tráfico ligero en las avenidas y calles aledañas al Centro Comercial.
- Brindar un adecuado mantenimiento periódico de las instalaciones y suministros eléctricos y de agua potable a cada uno de las áreas comunales y locales del Centro Comercial, evitando así cortes de luz prolongados y contratiempos innecesarios.
- Contar un personal de servicios generales capacitado, por medio de talleres y manuales específicos para cada actividad a ser realizada.

## ***ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Centro Comercial El Bosque.***

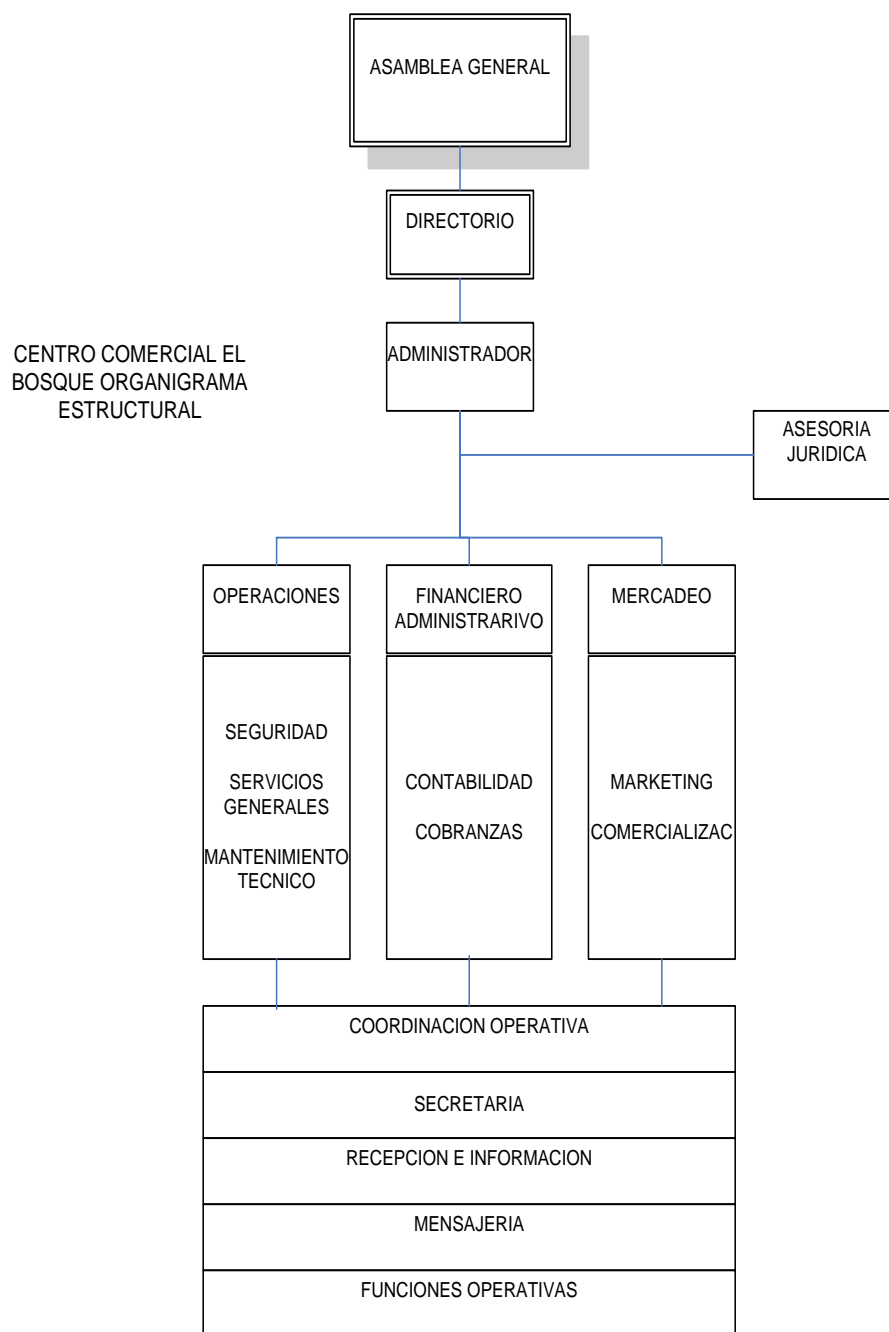
La Asamblea de Copropietarios.- Constituye la máxima autoridad administrativa, la misma que se encuentra conformada por los copropietarios o sus representantes, los cuales regirán sus reuniones entorno a los asuntos relacionados con el Centro Comercial conforme la ley de propiedad horizontal.

El Directorio General.- Estará constituido por un grupo representativo de la asamblea, los mismos que son: el presidente, el vicepresidente y siete miembros principales con sus respectivos suplentes.

- El Presidente.- Será presidente de la asamblea general y de igual forma presidente del directorio, por el lapso de un año con posibilidad de reelección y deberá ser copropietario o representante legal como requisito para poder elegido como presidente.
- El Vicepresidente.- Deberá ser un copropietario o representante legal y ejercerá su cargo por un año con posibilidad de ser reelegido, el vicepresidente podrá sustituir al presidente del directorio en su ausencia hasta nueva elección de presidente.

El Administrador.- Persona natural o jurídica con capacidades para ejercer la administración de la organización, durará en su cargo un año con posibilidad a la reelección. Quien ejerza este cargo no necesitará ser copropietario o representante legal para su elección.





*Elaborado por: Gerencia Centro Comercial El Bosque.*

## **CAPITULO II**

### **RESULTADOS DEL EXAMEN.**

#### **ÁREA DE OPERACIONES.**

- **Departamento de Seguridad.**

***Del 100% de incidentes en el Centro Comercial el 22% de robo de tecnología es el incidente más frecuente, los cuales se solucionan en un 50% conforme lo establecido en los manuales, mientras el 50% restante con acciones no especificadas en los manuales o aplicando los manuales parcialmente.***

Al analizar los procesos de Seguridad se observa que existen acciones y medidas específicas en cada tipo de incidente, los cuales deben ser aplicados conforme el manual y sus respectivos procesos contemplados individualmente.

No existe un soporte o evidencia en muchos de los incidentes, ya que estos son incidentes dentro de los locales comerciales, en donde no existe vigilancia, por lo cual es difícil tomar una acción correctiva con respecto al reporte de los guardias y supervisores de seguridad.

Existen limitantes para las operaciones y aplicaciones de los procedimientos de seguridad a nivel interno.

#### **Conclusión.**

- Existe un alto índice de hurto o auto robo por parte de dependiente de los locales, el cual es imposible de controlar para el Departamento de Seguridad. Esto crea un nivel de mayor riesgo para cliente internos y un deterioro en cuanto a la imagen frente al cliente externo.

#### **Recomendación:**

- Para el Jefe de Seguridad.

- Una capacitación adecuada en seguridad dentro de los locales comerciales será uno de los medios para disminuir el hurto y robo sobretodo en locales con mercadería muy costosa y poca seguridad independiente.

- Es necesario una actualización inmediata del Manual de Procesos y de los indicadores que se manejan en él, para así poder controlar efectivamente la seguridad, ya que muchos cambios de infraestructura y equipamiento se han dado en los últimos meses, por lo cual el Manual actual ya no está acorde a las actividades que se presentan realmente.

- Para el Supervisor de Seguridad.

El manejo adecuado y oportuno de las radios puede impedir un posible hurto o robo, se requiere que el guardia esté atento y comunique cualquier actitud sospechosa inmediatamente a su supervisor.

- Para el Encargado del Monitoreo de Botones de Pánico.

Planificar previamente con Supervisión las acciones correctivas en cuanto a cambios en la Central y modificaciones en el equipo de trabajo.

- Para Gerencia De Operaciones.

Pedir un reporte mensual de incidentes y grado de resolución calificado por el cliente del servicio y no por el mismo Departamento de Seguridad.

***Existe un elevado índice de vehículos sin ticket en los exteriores del Centro Comercial.***

Se debe difundir el cuidado y custodia del ticket para evitar futuras molestias al cliente y a los diferentes procesos de seguridad.

No se imparte volantes con la información requerida para el cuidado del ticket , no existen anuncios en el Centro Comercial recordando la importancia de este documento y las consecuencias que puede traer el extraviarlo.

Existe un mayor riesgo para el cliente y para el Departamento de Seguridad, ya que la pérdida de un ticket puede traer como consecuencia desde el sencillo trámite para poder evidenciar la autenticidad del dueño del vehículo hasta el robo del mismo por parte de delincuentes.

#### Conclusión.

- Existe un alto índice de pérdida del ticket de registro vehicular, esto causa molestia al propio cliente que lo pierde y al Departamento de Seguridad que tiene que abandonar otras actividades para poder supervisar estos eventos que se dan a diario en el Centro Comercial.

#### Recomendación:

- Para el ANETA (Guardia que entrega y recibe el ticket de ingreso).

En vez de dar la bienvenida al cliente, debería dar la bienvenida y recordar el correcto cuidado del ticket al cliente.

- Para el Jefe de Seguridad.

Entregar un volante con los respectivos pasos para el cuidado del ticket y precauciones sobre la custodia del mismo, sobretodo en fines de semana que es cuando más vehículos sin ticket se presentan.

- Para La Gerencia General.

Analizar la importancia de un proyecto de garitas automatizadas es fundamental, es necesario ir acorde a la tecnología y más aún si es para mayor seguridad no solo del cliente sino también del Centro Comercial.

***La queja más frecuente del cliente externo y también interno es el desconocimiento de los guardias de seguridad a cerca de las instalaciones e información básica del Centro Comercial***

Aplicar un manual de orientación y conocimiento básico del lugar de trabajo a los guardias al momento de su inducción según lo estipulado en el manual del área.

Existe una rotación de guardias cada cierto tiempo, si bien es cierto ha disminuido considerablemente esta no se puede controlar totalmente, ya que esta es una acción de la empresa de seguridad.

#### Conclusión.

- El guardia de seguridad no está informado a cerca de temas del Centro Comercial de forma adecuada, provocando inconformidad en el cliente.

#### Recomendación:

- Para el Jefe de Seguridad.

Involucrarse con los Supervisores propios de la compañía de seguridad en el proceso de inducción, brindando un croquis y un manual de locales debidamente actualizado.

- Para el Supervisor de Seguridad.

Evaluar periódicamente el nivel de conocimientos de los guardias sobre el Centro Comercial y sus diferentes locales.

- Para El Guardia de Seguridad.

Anotar en su bitácora de trabajo algún local que no es de su conocimiento y repasarlo durante el día, al fin del turno de trabajo agregarlo en un listado de locales del Centro Comercial

- ***Departamento de Servicios Generales.***

***Se observó que en los archivos existentes de las últimas contrataciones de personal se ha cumplido parcialmente con la documentación***

***requerida, es decir que existen carpetas de personal contratado incompletas.***

Según el Manual de Procedimientos de Servicios Generales concerniente a Contratación e Inducción del personal deben estar los documentos completos al momento que el empleado ingrese a la empresa y firme su contrato.

Existen contratos eventuales, que se realizan en algunos meses, por lo cual el encargado del proceso no cree necesario aplicar todos los documentos de inducción al momento de llevar a cabo este tipo de contrataciones.

El empleado eventual no recibe un tratamiento inductivo adecuado, recibe menor importancia y no posee información completa en su carpeta, limitando así aplicar a futuros trabajos permanentes dentro de la empresa.

#### Conclusión.

- Existe un porcentaje de empleados que no contienen sus documentos completos dentro del Departamento de Servicios Generales.

#### Recomendación:

- Al Jefe de Servicios Generales.

Involucrar el proceso de contratación eventual dentro del manual de procesos y especificar sus pasos y requerimientos, ya que no se pueden manejar del mismo modo y con la misma documentación que para un cargo permanente.

- Al Gerente de Operaciones.

Controlar el correcto uso de los documentos de contratación de personal a través de reportes por parte del Jefe de Servicios Generales.

***Un gran porcentaje de empleados de Servicios Generales conoce los procedimientos y demás información concerniente al Manual de Procesos. Sin embargo existe también un porcentaje de empleados que no conocen o conocen parcialmente que deben hacer frente a una u otra eventualidad.***

Todos los empleados deben poseer copias de los manuales de los procesos pertinentes a su trabajo, así también de las diferentes guías que proporcionan el resto de departamentos para poderlos estudiar y aplicar en su momento justo.

No se evalúa al empleado en cuanto a conocimientos que debe tener frente a hechos inesperados que se susciten en las instalaciones y la actitud que debe tomar frente a estos.

Contar con personal poco preparado para actuar frente a hechos inesperados, elevar el nivel de insatisfacción del cliente.

#### Conclusión.

- Existen empleados de Servicios Generales que conocen parcialmente o desconocen sus funciones, así como las acciones frente a hechos inesperados en las instalaciones.

#### Recomendación:

- Al Jefe de Servicios Generales.

Evaluar trimestralmente los conocimientos que poseen sus empleados sobre los instructivos y manuales para determinar que tipo de capacitación puede ser requerida en el área.

- A los empleados de Servicios Generales.

Utilizar la participación en Comité para tratar una vez al mes el tema de preparación y estudio de los diferentes manuales y guías de trabajo.

***La evaluación de los clientes tanto internos como externos en aspectos puntuales del servicio de limpieza se encuentra fuera del porcentaje permitido, lo cual demuestra que no se está cumpliendo con los objetivos establecidos en el manual.***

Podrá existir un nivel de no excelencias  $\leq 5\%$ .

Se establecerá como nivel permitido de no conformidades un porcentaje  $\leq 10\%$ .

No existe una retroalimentación de los reportes generados por los supervisores de limpieza, evitando así mejorar los diferentes aspectos del proceso.

Nivel de inconformidades elevado, cliente insatisfecho, mala imagen de las instalaciones.

#### Conclusión.

- El nivel permitido de no conformidades y no excelencia del trabajo de limpieza se encuentra elevado, ya que no existe un adecuado manejo de los supervisores y sus funciones.

#### Recomendación:

- Al Jefe de Servicios Generales.

Establecer programas de mejora de las actividades en reuniones con los propios empleados del área y sus supervisores, determinando las causas de la insatisfacción del cliente y posibles soluciones en un corto plazo.

- Al Personal de Limpieza.

Apropiarse de la filosofía de trabajo y comunicar a su superior los posibles inconvenientes con su desempeño efectivo dentro de su labor diaria.



***En cuanto al manejo de desechos existe un cierto nivel de mezcla de materiales.***

Existe una clasificación específica de desechos en el manual de procedimientos

El cliente interno no ha recibido recientemente un instructivo de clasificación de los mismos y no poseen los envases de basura ni el espacio suficiente para hacerlo correctamente al interior de sus locales.

La clasificación correcta de desechos toma mayor tiempo en llevarse a cabo y en ocasiones existe material imposible de clasificar.

**Conclusión.**

- Existe un nivel de deficiencia al momento de llevar a cabo el proceso de reciclaje como tal.

**Recomendación:**

- Al cliente interno.

Apoyar el proceso de reciclaje del Centro Comercial, si no posee el espacio dentro del local pida apoyo a los auxiliares de limpieza para poderlo llevar a cabo.

- Al Jefe de Servicios Generales.

Elabore un instructivo de reciclaje dirigido al cliente interno del Centro Comercial, el cual contemple todos los aspectos y pasos a seguir para un correcto manejo de los diferentes tipos de desecho.

- ***Departamento de Mantenimiento Técnico.***

***El Departamento de Mantenimiento Técnico no cuenta actualmente con un manual completo y actualizado de los diferentes procesos empleados en el mismo.***

Cada Departamento del Centro Comercial debe contar con su Manual de Procesos ya que se implementa una administración de calidad.

Se inició un manual el cual no pudo ser concluido por falta de requerimientos establecidos anteriormente como son: computador, tiempo para redactar el manual, supervisión y apoyo para el efecto.

El Departamento de Mantenimiento Técnico no cuenta con material documentado sobre sus diferentes procesos y no cuenta con indicadores ni recursos para llevar a cabo estos procedimientos.

#### Conclusión.

- Existe un Manual incompleto en el departamento de mantenimiento, el cual debe ser actualizado, completado y reestructurado conforme los cambios a la fecha y de forma urgente.

#### Recomendación:

- Al Gerente de Operaciones.

Brindar las facilidades necesarias al personal de mantenimiento técnico para que pueda realizar un manual completo y acorde a la realidad actual.

- Al Personal de Mantenimiento Técnico.

Presentar por escrito al Gerente de Operaciones una propuesta para la realización del manual, la misma que cuente con un cronograma para el efecto.

***El personal de Mantenimiento Técnico no posee una oficina organizada con su respectivo archivo y documentación necesaria, pues el espacio es sumamente reducido y en ocasiones sirve también como bodega de material sobrante de las diferentes reparaciones realizadas.***

El departamento debe poseer un archivo de las diferentes reparaciones realizadas, el cual debe ser debidamente organizado, además se requiere una pequeña bodega para material sobrante de sus trabajos realizados.

Trabajos de infraestructura en marcha actualmente, por lo cual no se puede asignar una oficina más amplia para el personal técnico.

Mal estar, inconformidad y desanimo en el personal del departamento, lo cual origina un personal desmotivad

#### Conclusión.

- El Departamento de Mantenimiento Técnico requiere de mayor atención por parte de sus superiores, en cuanto a sus requerimientos específicos, pues actualmente sienten que son el departamento de menor importancia.

#### Recomendación:

- Al Gerente de Operaciones.

Llevar a cabo una reunión inmediata con el personal y establecer la situación actual de los mismos, determinar requerimientos y posibles soluciones a sus dificultades para laborar en la empresa.

- Al Personal Técnico.

Presentar por escrito una propuesta de mejora del sitio de trabajo, lo cual les permitirá ser tomados en cuenta dentro de la adecuación de la infraestructura requerida para su trabajo.

## **ÁREA DE MARKETING.**

***Existe un porcentaje elevado de 67% de quejas que tardan en solucionarse.***

La Planificación para este año pide una reducción a 60% de quejas tardías lo cual no ha sido cumplido.

Las quejas que son dirigidas justamente al área de marketing se solucionan rápidamente, lo cual no sucede cuando se requiere del soporte de otro departamento o de otra persona para el efecto, pues demora en estas otras instancias y Marketing como se encuentra limitado para solucionarlo rápidamente.

El cliente o usuario no se ve conforme y se retrasa con esto el cumplimiento de objetivos estratégicos programados.

### Conclusión:

- Existe un nivel elevado de solución de quejas fuera de tiempo, esto es un obstáculo para ir cumpliendo con los objetivos programados anteriormente y a su vez un indicador de insatisfacción del cliente.

### Recomendación:

- A Gerencia de Marketing.

Establecer conjuntamente con los gerentes de las demás áreas un procedimiento establecido para solución de quejas inmediatamente después de recibida la queja.

- Al Personal de Recepción.

Elaborar un registro de quejas completo, con fechas de resolución y realizar un resumen de este registro para cada mes, el cual deberá presentarlo a Gerencia

de Marketing para que evalúe el tiempo de respuesta de la solución de quejas y tome acciones correctivas.

***Existe un faltante poco significativo en el inventario de premios con respecto de los premios entregados.***

El reporte de entrega de premios debería concordar con el reporte generado por el sistema de inventario.

No existen todos los documentos requeridos en entrega de premios, pues existen órdenes sin datos del ganador, los cuales no son válidos.

No existe la confianza necesaria sobre el manejo de inventario de premios en el departamento de marketing

Conclusión:

- No existe concordancia entre el reporte de inventarios de premios y el reporte de premios entregados.

Recomendación:

- A Gerencia de Marketing.

Verifique personalmente las firmas de autorización para entrega de premios así como documentación completa para esto.

Cambie de clave de ingreso al sistema de inventario constantemente y no se la facilite a ningún subordinado.

Reestructuración de los códigos de los premios dentro del sistema para evitar duplicación de premios.

Revisar periódicamente el inventario físico, su existencia y estado de los premios.

Delegar la entrega de premios en caso de no poder estar presente a alguien de su entera confianza.

***El Departamento de Marketing prevee en su planificación estratégica una disminución de ventas por la creciente competencia para el resto del año.***

Debería existir ya una estrategia para hacer frente a la competencia, la cual se base en locales ancla dirigidos al entretenimiento.

No existen estrategias para hacer frente a la competencia debido a la dificultad para llegar a acuerdos y proyectos específicos con los copropietarios del Centro Comercial.

El Centro Comercial pierde oportunidades de mantenerse y crecer frente a la competencia.

**Conclusión:**

- La competencia va en aumento y se requiere de proyectos impactantes dirigidos hacia el potencial cliente del entretenimiento familiar para hacer frente a la competencia.

**Recomendación:**

- A Gerencia de Marketing.

Brindar las facilidades necesarias para que se formulen nuevos proyectos con alianzas que generen interés en los copropietarios y permitan que se lleven a cabo.

- A Gerencia General.

Buscar nuevos inversionistas que presenten propuestas innovadoras para creación de nuevos locales ancla.

## **ÁREA FINANCIERA.**

***La cuarta parte de las cuentas pendientes se encuentran a más de 90 días y el 33% de las cuentas pendientes a 60 días.***

Tomando en cuenta el tipo de negocio y las facilidades para cancelar los valores adeudados, el porcentaje que se encuentra a más de 60 días es muy elevado.

No existen sanciones para los copropietarios que adeudan sus valores a la administración, únicamente se notifica y solo si sobrepasa los 90 días se sanciona.

Existe un mayor tiempo de espera para cobro de valores y se retrasan también algunos pagos por falta de liquidez.

### Conclusión:

- La mayor parte de las cuentas pendientes se encuentran a más de 60 días plazo, lo cual causa tardanza en los demás pagos realizados por el departamento financiero.

### Recomendación:

- A Gerencia Financiera.

Imponer sanciones para que los copropietarios busquen la forma de cancelar sus valores dentro del plazo establecido.

- Al Cobrador.

Verificar los valores impagos y recordar al responsable de este mediante llamada telefónica.

***Existen actualmente cinco casos de cobro pendiente en el Departamento legal.***

Ningún caso debería ir a las instancias legales.

No se negoció correctamente o no se brindó las facilidades necesarias para que se efectivice el pago.

En algunos casos las causas son ajenas a la acción del departamento financiero.

Existen asuntos pendientes de cobro que son superiores a un año de negociación.

**Conclusión:**

- Existen asuntos pendientes de cobro que son superiores a un año de negociación. Y han sido transferidos al campo legal.

**Recomendación:**

- A Gerencia Financiera.
- Brindar las facilidades necesarias para que se formulen formas de pago, mediante negociación y reuniones con los representantes legales del negocio o local.
- Imponer sanciones drásticas si a pesar de las facilidades brindadas no se ha cumplido con los valores adeudados.
- Dar seguimiento a los casos transferidos al departamento legal.

Atentamente.

Gabriela Sandoval V:  
Auditor



## **CAPITULO V.**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **5.1 CONCLUSIONES:**

- Centro Comercial El Bosque cuenta con un sistema de manejo en Propiedad Horizontal, en donde es representado por su directorio, quien ejerce sus funciones conjuntamente con los administradores, este sistema dificulta la toma de decisiones oportunamente frente a nuevos cambios y proyectos dentro del Centro Comercial.
- El Control Interno del Centro Comercial se encontró dentro de un nivel moderado, conforme el promedio de las áreas auditadas y las pruebas aplicadas, lo que se genera por falta de normas claras con respecto al tema, este tema debe ser correctamente manejado sobretodo si se busca una certificación en cuanto a manejo de procesos.
- El área de mayor riesgo es sin duda el Área de Operaciones por el sinnúmero de procesos manejados en la misma y la falta de manuales actualizados que sirvan como base para una evaluación periódica del control interno y generar resultados posibles de medir dentro de un tiempo específico.
- El Área de Marketing posee un nivel menor de riesgo, pero su mayor desafío es mantenerse frente a la nueva competencia que se ve aumentando en la actualidad, mediante una estrategia de publicidad correctamente orientada a los cambios del mercado y requerimientos del cliente interno y externo.

- En el Área Financiera existió dificultad para obtener información, por lo cual únicamente se logro aplicar pruebas en el departamento de cobranzas, por lo cual se presentó una limitación al momento de realizar el examen en dicha área de la empresa.
- El Bosque posee una ubicación privilegiada por sus vías de acceso, lo cual le da una gran ventaja frente a la nueva competencia.
- El talento humano es el mayor potencial que posee el Centro Comercial y que no se está manejando correctamente, pues la falta de manuales y tareas claramente definidas retrasan y crean obstáculos frente a los eventos que se presentan.

## 5.2 RECOMENDACIONES:

- Llevar a cabo un adecuado nivel de negociación entre directivos y administradores en busca de una planificación que contemple nuevos proyectos de inversión para mantenerse en el mercado y atraer nuevos clientes, por medio de nuevas formas de negocio e inversión, lo cual disminuirá los desacuerdos entre la administración y los copropietarios.
- Aplicar todas las recomendaciones emitidas en el informe de Auditoría, logrando así mejorar los procesos y facilitando la resolución de conflictos para alcanzar los objetivos anuales previstos en la Planificación Estratégica.
- Crear niveles de control dentro de cada área y para cada proceso, evitando así encontrar deficiencias en el control interno de las áreas del Centro Comercial.
- Realizar una revisión de los procesos, formulando los cambios que se han llevado a cabo en cada área y establecer manuales de procesos actualizados y completos, para facilitar el trabajo del personal encargado de cada uno de los procesos y facilitar la supervisión y el control interno.
- Una reestructuración y actualización de los diferentes Manuales y Reglamentos son necesarias para poder sustentar los diferentes cambios que se están llevando a cabo actualmente, tanto en infraestructura así como en equipamiento del Centro Comercial.
- Direccional las estrategias actuales hacia una nueva visión del Centro Comercial a corto y mediano plazo para crear fortalezas dentro de la empresa que puedan hacer frente a la competencia, la cual se debe Gestionar a través del área de Marketing.

- Encontrar nuevos inversionistas que deseen formar parte del Centro Comercial con marcas ancla y negocios sólidos es fundamental para poder poner en marcha proyectos en cuanto y entretenimiento y distracción se refiere.
- Explotar las vías de acceso que posee el Centro Comercial, le otorgará mayores ventajas y facilidades de acceso al cliente, generando ventajas frente a la competencia.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- MALDONADO E. Milton K.; Auditoría de Gestión; Tercera edición (2006).
- ALVIN A. Arens. Año 1995. Auditoría Un enfoque Integral
- William P. Leonard. Auditoría Administrativa.
- Francisco Gómez Rondon. Auditoría Administrativa
- Joaquín Rodríguez Valencia. Año 1997. Sinopsis de Auditoría Administrativa
- Profesor A. López de SA. Año 1974. Curso de Auditoría.
- BADILLO Jorge, Control Interno, Material de Cátedra – 2004.
- BADILLO Jorge, Auditoría de Gestión, Material de Cátedra – 2005
- Víctor Lázaro. Sistemas y Procedimientos.
- Editorial Océano. Enciclopedia de la Auditoría.
- Diccionario Administrativo Financiero.