



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE

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

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DEL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, COMPRAS Y VENTAS DE
LA EMPRESA ELECTRO RICHAR RUIZ CÍA. LTDA., UBICADA
EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, POR EL
PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DE 2012”

RUIZ MEZA YOMAIRA ALEXANDRA

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

**INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR
PÚBLICO AUDITOR**

2013

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
DE COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DR. EDUARDO RON – DR. PATRICIO GÁLVEZ

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA., UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**” realizado por RUIZ MEZA YOMAIRA ALEXANDRA, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que los temas abordados han sido expuestos con un nivel de extensión y profundidad que han permitido cumplir con los objetivos generales y específicos de la tesis y demostrar las hipótesis planteadas, recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a RUIZ MEZA YOMAIRA ALEXANDRA que lo entregue a ECO. JUAN LARA ALVAREZ, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Noviembre 2013

DR. EDUARDO RON
DIRECTOR

DR. PATRICIO GÁLVEZ
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
DE COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

RUIZ MEZA YOMAIRA ALEXANDRA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Auditoría de Gestión aplicada a los procesos del área de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la empresa Electro Richar Ruiz Cía. Ltda., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las normas APA y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Quito, Octubre de 2013

RUIZ MEZA YOMAIRA ALEXANDRA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
DE COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, RUIZ MEZA YOMAIRA ALEXANDRA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo de Auditoría de Gestión aplicada a los procesos del área de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la empresa Electro Richar Ruiz Cía. Ltda., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Octubre de 2013

RUIZ MEZA YOMAIRA ALEXANDRA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi fortaleza y haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

A mis padres por ser un pilar importante y porque gracias a ellos, sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mis hermanos por estar siempre presentes y demostrarme su cariño

A mi esposo, por su apoyo incondicional para culminar con mis metas propuestas.

Y a mi hijo... porque lo amo infinitamente y es el motivo que me impulsa cada día para ser mejor.

Yomaira

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento singular al Dr. Eduardo Ron y al Dr. Patricio Gálvez por su valiosa guía y asesoramiento para la realización de este trabajo, quienes con sus conocimientos, su experiencia, paciencia y motivación han contribuido al desarrollo de mi formación profesional.

A mi madre que en todo momento ha sido un apoyo fundamental en mi vida para poder lograr mis sueños, gracias por tus enseñanzas y el amor que me brindas, este es el fruto de lo que has sembrado.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra forma estuvieron conmigo, porque cada una aportó con un granito de arena; y es por ello que a todos y cada uno de ustedes les dedico todo el esfuerzo, sacrificio y tiempo que entregué a esta tesis

Yomaira

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Base Legal de la Empresa	4
1.1.2. Objetivos del Ente Auditado	6
1.1.2.1. Objetivo General	6
1.1.2.2. Objetivos Específicos.....	6
1.2. La Empresa.....	7
1.2.1. Reseña Histórica	8
1.2.2. Estructura Orgánica	10
1.2.2.1. Organigrama Estructural	10
1.2.2.2. Organigrama Funcional	13
1.2.2.3. Organigrama Personal.....	23
CAPÍTULO II	25
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	25
2.1. Misión.....	25
2.2. Visión.....	26
2.3. Objetivos de la Organización.....	28
2.3.1. Objetivo General	28
2.3.2. Objetivos Específicos	28
2.4. Políticas	29
2.5. Estrategias.....	30
2.6. Principios y Valores	31
2.6.1. Principios.....	31

	vii
2.6.2. Valores	32
CAPÍTULO III	33
ANÁLISIS SITUACIONAL	33
3.1. Análisis Interno	33
3.1.1. Descripción de los Procesos Administrativos	34
3.1.1.1. Recursos Humanos	34
3.1.1.2. Compras	39
3.1.1.3. Ventas	42
3.2. Análisis Externo.....	50
3.2.1. Influencias Macroeconómicas	50
3.2.1.1. Factor Político y Legal	50
3.2.1.2. Factor Económico.....	53
3.2.1.3. Factor Social	57
3.2.1.4. Factor Tecnológico	58
3.2.2. Influencias Microeconómicas	60
3.2.2.1. Clientes	60
3.2.2.2. Proveedores	62
3.2.2.3. Competencia	64
3.2.2.4. Precios	65
CAPÍTULO IV	
MARCO CONCEPTUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	70
4.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	70
4.1.1. Evolución.....	70
4.1.2. Concepto de Auditoría de Gestión.....	71
4.1.3. Objetivos	73
4.1.4. Importancia.....	74

4.1.5. Alcance.....	75
4.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA´S).....	76
4.2.1. Normas Generales o Personales	76
4.2.2. Normas de Ejecución del Trabajo.....	77
4.2.3. Normas de Información o Preparación del Informe	78
4.3. Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA´S).....	79
4.3.1. Introducción.....	80
4.3.2. Correcta aplicación del Aseguramiento:.....	81
4.4. Fases de la Auditoría de Gestión.....	87
4.4.1. Planificación	87
4.4.1.1. Planificación Preliminar	87
4.4.1.2. Planificación Específica.....	88
4.4.1.3. Evaluación del Sistema de Control Interno.....	91
4.4.1.3.1. Definición del Control Interno	91
4.4.1.3.2. Tipos de Control Interno	92
4.4.1.3.3. Técnicas de Control Interno	94
4.4.1.4. Modelos de Control Interno	95
4.4.1.4.1. COSO I (Comité de Organismos Patrocinadores).....	96
4.4.1.4.2. COSO II (Gestión de Riesgos Corporativos).....	105
4.4.1.4.3. MICIL(Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica).....	113
4.4.1.4.4. CORRE (Control de Recursos y Riesgos en el Ecuador)....	117
4.4.1.5. Herramientas de Evaluación de Control Interno.....	119
4.4.1.5.1. Método Descriptivo - Narrativo	119
4.4.1.5.2. Método Gráfico - Flujogramas	120
4.4.1.5.3. Método de Cuestionarios.....	124

4.4.1.5.4. Matrices.....	126
4.4.1.5.5. Método Mixto.....	127
4.4.1.6. Medición del Riesgo	127
4.4.1.8. Programa de Auditoría	134
4.4.1.8.1. Pruebas de Cumplimiento	135
4.4.1.8.2. Pruebas Sustantivas.....	135
4.4.2. Ejecución del Trabajo.....	138
4.4.2.1. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría	138
4.4.2.1.1. Procedimientos de Auditoría	138
4.4.2.1.2. Técnicas de Auditoría.....	139
4.4.2.2. Papeles de Trabajo	142
4.4.2.2.1. Índices	146
4.4.2.2.2. Referencias	146
4.4.2.2.3. Marcas de Auditoría	147
4.4.2.3. Indicadores de Gestión.....	147
4.4.2.4. Hallazgos de Auditoría	156
4.4.2.5. Evidencias.....	158
4.4.3. Comunicación de Resultados.....	158
4.4.3.1. Borrador de Informe de Auditoría	163
4.4.3.2. Conferencia de Informe de Auditoría.....	163
4.4.3.3. Informe de Auditoría Definitivo	163
4.4.4. Seguimiento y Monitoreo.....	164
4.4.4.1. Responsables Asignados	164
4.4.4.2. Medición de Resultados	165
4.4.4.3. Informes Emitidos.....	165
4.4.4.4. Comunicación de Ajustes Finales.....	166

CAPÍTULO V

<i>EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA ELECTRO RICHAR RUIZ CÍA. LTDA., UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</i>	167
5.1. Planificación Preliminar.....	169
5.1.1. Programa de Auditoría	169
5.1.2. Medición del Riesgo Inherente.....	176
5.2. Plan Global de Auditoría.....	191
5.2.1. Motivo del Examen:.....	191
5.2.2. Objetivo General del Examen de Auditoría:	191
5.2.3. Objetivos Específicos:	191
5.2.4. Alcance del Examen.....	192
5.2.5. Base Legal	192
5.2.6. Objetivo de la Empresa	193
5.2.7. Objetivos Específicos	193
5.2.8. Recursos Humanos.....	194
5.2.9. Recursos Materiales.....	195
5.2.10. Recursos Financieros.....	195
5.2.11. Distribución de Tiempo y Equipo de Trabajo.....	195
5.3. Planificación Específica	198
5.3.1. Evaluación del Control Interno del Área de Recursos Humanos	198
5.3.1.1. Medición del Control Interno.....	206
5.3.2. Evaluación del Control Interno del Área de Compras.....	209
5.3.2.1. Medición del Control Interno.....	217
5.3.3. Evaluación del Control Interno del Área de Ventas	220

5.3.3.1. Medición del Control Interno.....	228
5.4. Programa de Auditoría	232
5.4.1. Programa de Auditoría de los Procesos del Área de Recursos Humanos.....	232
5.4.2. Programa de Auditoría de los Procesos del Área de Compras .	236
5.4.3. Programa de Auditoría de los Procesos del Área de Ventas.....	239
5.5. Ejecución de Auditoría de los Procesos del Área de Recursos Humanos 242	
5.6. Ejecución de la Auditoría de los Procesos del Área de Compras	271
5.7. Ejecución de Auditoría de los Procesos del Área de Ventas.....	289
5.8. Comunicación de Resultados	318
5.8.1. Informe de Control Interno.....	318
5.8.2. Informe de Auditoría.....	325
CAPÍTULO VI	334
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	334
6.1. CONCLUSIONES.....	334
6.2. RECOMENDACIONES.....	335
BIBLIOGRAFÍA	337

Listado de Gráficos

Gráfico 1. Ubicación inicial del negocio, Sector La Santiago.....	8
Gráfico 2. Ubicación Actual del negocio, Sector La Gasca.....	9
Gráfico 3. Organigrama Estructural “ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.”.....	11
Gráfico 4. Organigrama Estructural Propuesto “ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.”.....	12
Gráfico 5. Organigrama Funcional “ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.”.....	14
Gráfico 6. Organigrama Personal “ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.”.....	24
Gráfico 7. Flujograma de Procesos del Área de Recursos Humanos.....	38
Gráfico 8. Flujograma de Procesos del Área de Compras.....	41
Gráfico 9. Flujograma de Procesos del Área de Ventas.....	44
Gráfico 10. Tasa de interés Activa 2011-2013.....	53
Gráfico 11. Tasa de interés Pasiva 2011-2013.....	54
Gráfico 12. Inflación Anual 2011-2012.....	55
Gráfico 13. Crecimiento del PIB 2008-2012.....	56
Gráfico 14. Desempleo 2010-2012.....	57
Gráfico 15. Relación entre Objetivos y Componentes COSO I.....	104
Gráfico 16. Componentes Claves de ERM.....	107
Gráfico 17. Detalle de Componentes Claves de ERM.....	108
Gráfico 18. Relación entre los Componentes y Objetivos COSO ERM.....	112
Gráfico 19. Componentes del MICIL.....	115
Gráfico 20. Componentes del CORRE.....	118
Gráfico 21. Formato de Narrativa.....	120
Gráfico 22. Simbología del flujograma.....	121

Gráfico 23. Formato de Flujograma	123
Gráfico 24. Formato de Cuestionario	125
Gráfico 25. Formato de Matriz de Riesgo	126
Gráfico 26. Tipos de Riesgos de Auditoría	129
Gráfico 27. Formato de Programa de Auditoría	137
Gráfico 28. Formato de Informe de Auditoría de Gestión	161

Listado de Cuadros y Tablas

Cuadro 1. Proceso de Reclutamiento de Personal	34
Cuadro 2. Selección, Contratación e Inducción del Personal	35
Cuadro 3. Proceso de Evaluación del Desempeño del Cargo	36
Cuadro 4. Proceso de Liquidación de Personal	37
Cuadro 5. Proceso de Requerimiento de Compra	39
Cuadro 6. Proceso de Selección del Proveedor	39
Cuadro 7. Proceso de Selección del Proveedor	40
Cuadro 8. Proceso de Selección del Proveedor	40
Cuadro 9. Proceso de Pedido de Materiales/Servicios	42
Cuadro 10. Proceso de Despacho de Mercadería/Prestación Servicios.....	43
Cuadro 11. Proceso de Servicio Post-Venta.....	43
Cuadro 12. Indicadores de Gestión de Recursos Humanos	45
Cuadro 13. Indicadores de Gestión de Compras.....	46
Cuadro 14. Indicadores de Gestión de Compras.....	48
Cuadro 15. Aranceles Nacionales Sector Eléctrico.....	52
Cuadro 16. Crecimiento del PIB por sectores 2008-2012.....	56
Cuadro 17. Lista de Precios.....	66
Cuadro 18. Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento-NIAA's (15/Dic/2009)	84
Cuadro 19. Matriz de Nivel de Confianza	133
Cuadro 20. Matriz de Nivel de Riesgo	133
Cuadro 21. Técnicas de Auditoría.....	140
Tabla 1. Suscripción y pago de capital	5
Tabla 2. Tasa Activa 2011-2013	53

Tabla 3. Tasa Pasiva 2011-2013	54
Tabla 4. Inflación 2011-2012	55
Tabla 5. Desempleo 2007-2012.....	57

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del examen de Auditoría de Gestión tiene como finalidad llegar a determinar la necesidad de controlar la administración de la empresa Electro Richar Ruiz en sus diferentes niveles, para mejorar y racionalizar los sistemas de gestión administrativos con el propósito de verificar y analizar la eficiencia, eficacia y economía en el logro de sus metas y objetivos comprobando el adecuado manejo de las normas establecidas por los directivos.

Para llevar a cabo lo expuesto, se realizó una visita a las instalaciones de la empresa, lo cual permitió tener un conocimiento general; con respecto a su constitución, estructura orgánica, cultura filosófica y los procesos que maneja la organización; en base a ello se analizó sus debilidades competitivas, los riesgos potenciales a los cuales se enfrentan, fiabilidad de la información financiera y reforzar la confianza con el cumplimiento de las leyes y normas.

Es importante finalmente acotar que para lograr el éxito, se debe partir de una sencilla y adecuada organización que involucre el correcto manejo del recurso humano, tecnológico, administrativo y financiero que posee la empresa.

Palabras Claves: Auditoría de Gestión, Procesos Administrativos, Normas de Auditoría, Evaluación de Control Interno, Indicadores de Gestión

EXECUTIVE SUMMARY

The development of this research work aims to get to determine the need to control the management of Electro Richard Ruiz at different levels, to improve and streamline administrative management systems in order to verify and analyze the efficiency, effectiveness and economy in achieving its goals and objectives by checking the appropriate management of the standards set by the directors.

To accomplish the above, we paid a visit to the facilities of the company, which allowed a general knowledge, with respect to its constitution, organic structure, philosophical culture and the processes that manage the organization, based in it, we analyzed competitive weaknesses, potential risks they face, reliability of financial reporting and strengthen confidence compliance with laws and regulations.

Finally is important indicate that to achieve success, one must start from a simple and efficient organization, that involves the proper human resource management, technological resources, administratives and financial company that owns.

Keywords: Management Audit, Administrative Processes, Auditing Standards, Internal Control Assessment, Management Indicators

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

La empresa “ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.” está constituida de acuerdo a la Ley de Compañías y desarrolla sus actividades bajo su control. Sus actividades iniciaron en el año 2008 en la ciudad de Quito, desde entonces han realizado un gran esfuerzo por evolucionar, y alcanzar la excelencia en el servicio a sus clientes.

La empresa tiene como principales actividades la comercialización y distribución de una diversa gama de material, equipos y distribuidores eléctricos, construcción de redes de alta y baja tensión y alumbrado público. La empresa se especializa en las siguientes áreas:



- Importaciones de equipos eléctricos.



- Distribuidores de materiales y equipos eléctricos de alta y baja tensión



➤ Diseño de proyectos eléctricos



➤ Diseño de proyectos telefónicos



➤ Construcción de redes de alta y baja tensión



➤ Alumbrado público



➤ Montaje de cámaras de construcción.



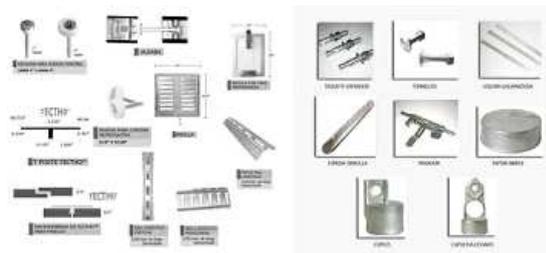
- Construcción de redes telefónicas



- Instalación de redes subterráneas en alta tensión, baja tensión y alumbrado público.



- Montaje de grupos electrógenos y tableros de transferencia automática y manual



- Fabricantes de Herrajes

La organización se encuentra en un proceso de mejora continua, dirigido a garantizar la distribución de un producto de calidad y un servicio que supere las expectativas desde la recepción del pedido hasta el despacho de la mercadería, con el propósito de diversificar mercados y dar una atención personalizada al cliente.

1.1.1. Base Legal de la Empresa

“ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.” se constituyó en la ciudad de Quito a los veinte y cinco días del mes de marzo del 2008, como una Compañía de Responsabilidad Limitada, de nacionalidad ecuatoriana sujeta a las normas y leyes de la República del Ecuador que tiene su domicilio en la ciudad de Quito, encontrándose facultada para establecer agencias y sucursales dentro del territorio nacional y en el extranjero.

Para otorgar la escritura de constitución comparecieron los señores, Richar Patricio Ruiz Sampedro, Margoth del Rocío Logroño y Dolores Jeannet Yáñez, todos de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, legalmente capaces y hábiles para contratar y obligarse. Para el efecto se emitió la resolución No. 08.Q.I.J.004796 del Intendente Jurídico de la Superintendencia de Compañías y su respectiva inscripción en el Registro Mercantil en el Cantón Quito a los diez días del mes de noviembre de 2001, bajo el número 4451, Tomo 139.

La Compañía se constituyó con el objeto de dedicarse a la importación, exportación, comercialización, y distribución de toda clase de bienes y servicios lícitos de cualquier naturaleza, tales como: material eléctrico, materiales para la construcción, maquinarias, equipos, herramientas, repuestos e implementos para la construcción, industria, agricultura, minería para el hogar, en fin, la transformación industrial de todos estos productos.

El capital social de la compañía “ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.” es de Cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$

400,00), divididos en cuatrocientas participaciones sociales de un dólar cada una, mismas que son iguales, acumulativas e indivisibles.

Capital suscrito íntegramente y pagado de la forma que se detalla a continuación:

Tabla 1. Suscripción y pago de capital

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	NÚMERO PARTICIP.	%
Sr. Richar Ruiz	196.00	196	49%
Sra. Jeannet Yáñez	200.00	200	50%
Sr. Margoth Duque	4.00	4	1%
TOTAL	400.00	400	100%

Fuente: Escritura de la empresa ELECTRO RICHA R CIA.LTDA.

Elaborado por: Yomaira Ruiz

El organismo supremo de la compañía es la Junta General que estará integrada por los socios legalmente convocados y reunidos. El Presidente y el Gerente podrán ser nombrados por la Junta General, y ser o no socios de la compañía, durarán dos años en sus funciones y pueden ser reelegidos en forma indefinida.

En caso de ausencia de los administradores, estos serán subrogados de la siguiente manera: Al Presidente le subrogará el Gerente General, al Gerente General le subrogará una persona designada por la Junta General de socios, en caso de ausencia de los dos administradores, le subrogará este último, siempre y cuando sea de manera temporal, y en el caso de ausencia definitiva la Junta General de Socios nombrará a los nuevos directivos de la Compañía.

1.1.2. Objetivos del Ente Auditado

Los objetivos empresariales proporcionan delineamientos claros de las metas descritas en la misión de la organización, ya que definen el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa.

1.1.2.1. Objetivo General

“Define el futuro del negocio y representan la trayectoria de las acciones a seguir para los cuales fue creada la empresa y son a largo plazo”. (Añón, 2011)

- **Comercializar material eléctrico, diseñar y construir proyectos eléctricos, que cumplan los más altos estándares de calidad y tecnología, para garantizar la seguridad y fiabilidad para el mercado nacional.**

1.1.2.2. Objetivos Específicos

“Son objetivos concretos y realizables a corto plazo que contribuyen al logro de los objetivos generales, pueden ser a corto y a medio plazo”. (Añón, 2011)

- **Ofrecer al cliente lo que se pueda cumplir, con calidad, rapidez y garantía.**
- **Diseñar y construir proyectos eléctricos y electromecánicos que garanticen la generación y transmisión de energía, para**

dotar de un servicio en condiciones de calidad, continuidad y confiabilidad.

- **Ofrecer y entregar materiales eléctricos que cumplan la función para la cual fueron diseñados.**
- **Mantener una organización interna veraz y ordenada que permita cumplir y optimizar los procesos.**

1.2. La Empresa

“ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.” es una empresa dedicada a la comercialización e importación de material eléctrico de alta y baja tensión y al diseño y construcción de herrajes y bloques de anclaje.

El trabajo de la empresa consiste en la construcción de redes de distribución, cámaras y torres de transformación, instalación eléctrica en edificios e industrias, Iluminación pública y decorativa, además, todo lo relacionado con montaje eléctrico y electromecánico.

Para el desarrollo de sus actividades, cuenta con personal calificado y profesional que asesora y soluciona las inquietudes de los clientes respecto de los productos de última generación y servicios que presta la organización.

Actualmente la empresa cuenta con sus propias instalaciones, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. La Gasca y la calle Arturo Meneses N23-95.

1.2.1. Reseña Histórica

En la ciudad de Quito en el año 2004 Richar Ruiz emprende su actividad comercial en confección y venta de conductores eléctricos de cobre y aluminio desnudos y aislados entre otros tipo de materiales de alta y baja tensión. En los primeros años desempeña sus actividades como persona natural, bajo el nombre comercial “R & R Richar Ruiz”, junto con Jeannet Yáñez como contadora, y un ayudante para la adquisición y almacenamiento de mercadería. Por tanto en el ámbito Administrativo disponía únicamente del departamento de Contabilidad y Bodega.

Al término de cuatro años logra alcanzar un nivel de ventas de \$ 20.000 mensuales y junto con ello la necesidad del diseño de una estructura orgánica definida. A partir de este crecimiento, en el año 2008 se constituye como compañía limitada bajo la razón social “ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.”

Gráfico 1. Ubicación inicial del negocio, Sector La Santiago



Fuente: Fotogalería Electro Richar Ruiz Cía. Ltda.

Inicialmente su domicilio fue en el sector La Santiago, en el año 2009 adquiere sus propias instalaciones en la ciudadela La Gasca, para el funcionamiento y desarrollo de sus actividades comerciales. Con esta nueva infraestructura, la empresa ha logrado ampliar su mercado, con una nueva imagen corporativa.

Actualmente la aceptación que tiene en el mercado, ha permitido mejorar el servicio y el incremento de nuevas líneas de productos, mejorar el stock y brindar un servicio de calidad con eficiencia y eficacia. Adicionalmente, se ha reforzado las relaciones comerciales con los proveedores ya que la capacidad de compra es mayor y consecuentemente los precios son más ventajosos.

Gráfico 2. Ubicación Actual del negocio, Sector La Gasca



Fuente: Fotogalería Electro Richar Ruiz Cía. Ltda.

1.2.2. Estructura Orgánica

“Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”. (Fleitman, 2000)

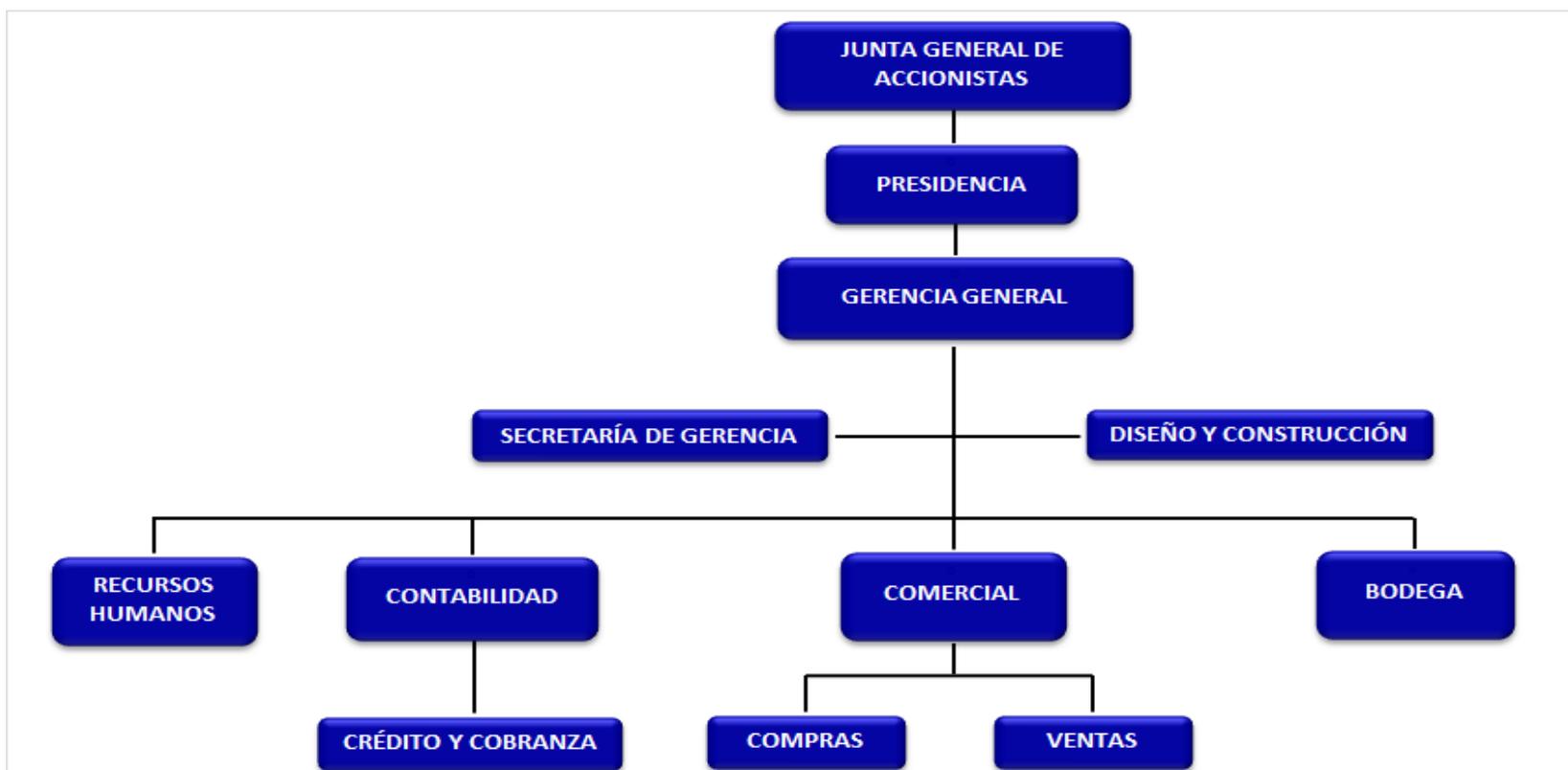
Es importante mencionar que esta representación gráfica, proporciona a todos los integrantes de la organización un conocimiento básico pero fundamental de las actividades del negocio.

La empresa ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA. no dispone de un organigrama definido, por lo cual propongo los siguientes:

1.2.2.1. Organigrama Estructural

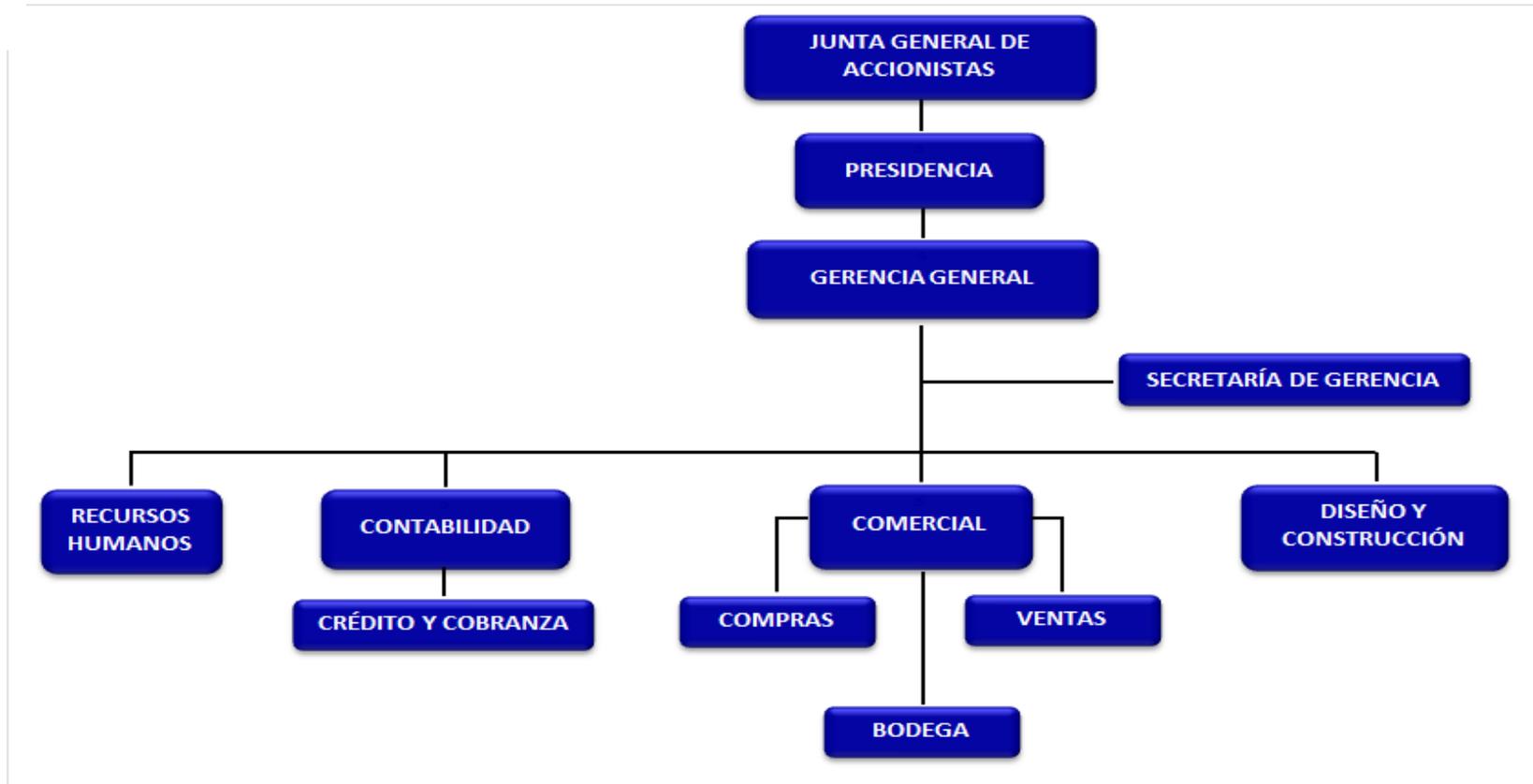
“Representa el esquema básico, la estructura administrativa de la organización lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”. (Vásquez, 2002)

Gráfico 3. Organigrama Estructural “ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.”



Fuente: ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA
Elaborado por: Yomaira Ruiz

Gráfico 4. Organigrama Estructural Propuesto “ELECTRO RICHA RUIZ CÍA. LTDA.”



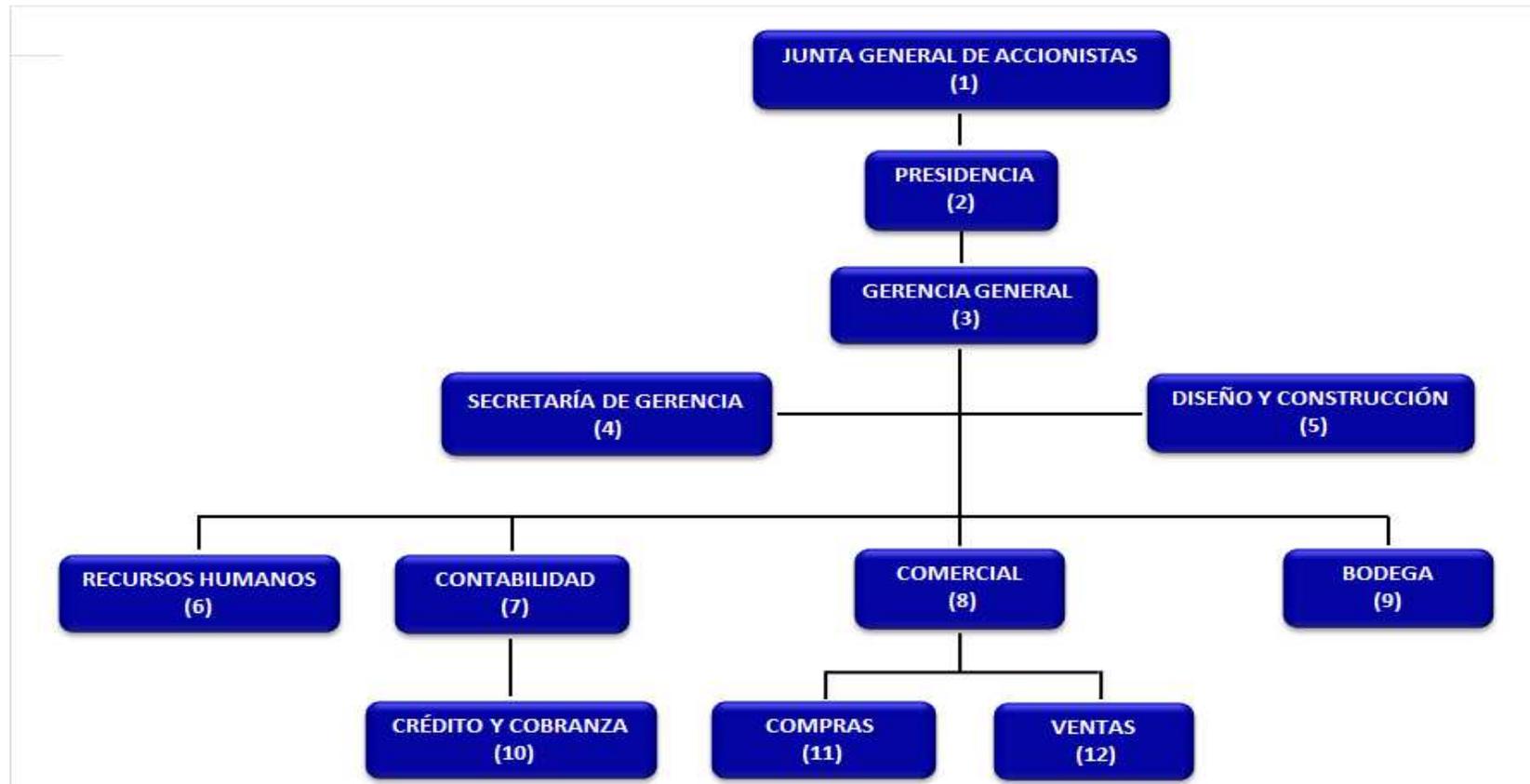
Fuente: Basado en el organigrama presentado por la Gerencia General ELECTRO RICHA RUIZ CÍA. LTDA

Elaborado por: Yomaira Ruiz

1.2.2.2. Organigrama Funcional

“Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general”.
(Fincowsky, 2004)

Gráfico 5. Organigrama Funcional “ELECTRO RICHA RUIZ CÍA. LTDA.”



Fuente: ELECTRO RICHA RUIZ CÍA.

Elaborado por: Yomaira Ruiz

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEPARTAMENTALES

1 JUNTA GENERAL

- Resolver sobre la prórroga del plazo de duración de la compañía, su disolución, el aumento o disminución del capital, la transformación, fusión, y otros que implique reforma del Contrato Social o Estatuto.
- Resolver sobre la distribución de los beneficios sociales.
- Conocer y aprobar el informe del Gerente General, así como las cuentas y balances que presenten los administradores.
- Aprobar la cesión de las participaciones sociales y la admisión de nuevos socios.
- Disponer que se inicien las acciones pertinentes contra los administradores, sin perjuicio del ejercicio de este derecho por parte de los socios, de acuerdo a la Ley.
- Interpretar obligatoriamente las cláusulas del Contrato Social, cuando hubiere duda sobre su inteligencia.
- Designar al Presidente y al Gerente General, fijar sus remuneraciones, y removerlos por causas legales, procediendo a la designación de sus reemplazos, cuando fuere necesario.
- Acordar la exclusión de los socios de acuerdo con la Ley.
- Autorizar la constitución de mandatarios generales de la Compañía.

2 PRESIDENCIA

- Convocar, presidir y dirigir las sesiones de Junta General, debiendo suscribir las actas de sesiones de dicho organismo.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación.
- Suscribir el nombramiento del Gerente General.
- Subrogar al Gerente General en caso de ausencia o fallecimiento de éste, hasta que la Junta General proceda a nombrar un nuevo Gerente General, con todas las atribuciones del subrogado.

3 GERENCIA GENERAL

- Ejecutar a nombre de la Compañía toda clase de actos, contratos y obligaciones con bancos, entidades financieras, personas naturales o jurídicas, suscribiendo toda clase de obligaciones.
- Formular a la Junta General las recomendaciones que considere convenientes en cuanto a la distribución de utilidades y la constitución de reservas.
- Someter anualmente a la Junta General ordinaria un informe relativo a la gestión llevada a cabo al frente de la Compañía, así como el balance general y demás documentos que la Ley exige.
- Nombrar y remover al personal de la compañía y fijar sus remuneraciones, así como sus deberes y atribuciones.

- Subrogar al Presidente de la empresa en caso de ausencia temporal.
- Dirigir y supervigilar la contabilidad de la compañía, así como velar por el mantenimiento y conservación de sus documentos.
- Abrir y cerrar cuentas bancarias y designar a la o las personas autorizadas para emitir cheques o cualquier otra orden de pago contra las referidas cuentas.

4 SECRETARÍA GERENCIA

- Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la gerencia general.
- Enviar comunicaciones y documentos a los diferentes departamentos administrativos.
- Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, facturas, y documentos en general.
- Recoger y canalizar mensajes dirigidos al personal de la entidad y los enviados por ésta.
- Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación diversa recibida, tanto interna como externa.
- Convocar a sesiones o reuniones y llevar el control de la agenda del gerente de área.
- Enviar comunicaciones vía fax, correo electrónico y apartado postal a empresas e identidades.

5 DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN

- Ejecución de los proyectos de generación, transmisión y distribución de electricidad en sus etapas diseño básico y final.
- Diseño de proyectos eléctricos.
- Construcción de redes eléctricas.
- Iluminación pública y decorativa, todo lo relacionado con montaje eléctrico y electromecánico.
- Instalación de edificios e industrias.

6 RECURSOS HUMANOS

- Selección y contratación del personal
- Formación del personal
- Evaluar el desempeño de los empleados
- Controlar asistencia y horarios de trabajo
- Comunicación interna

7 CONTABILIDAD

- Elaborar los estados presupuestarios y financieros, así como la información adicional que permita conocer con veracidad y oportunidad la situación financiera y contable de la compañía.

- Elaborar los cierres mensual y anual del ejercicio del presupuesto.
- Operar un sistema de contabilidad que sea funcional, de acuerdo con la estructura y necesidades de la compañía.
- Definir y mantener actualizado el catálogo de cuentas contables.
- Revisar, codificar y registrar la documentación contable que proviene de las distintas áreas.
- Realizar mensualmente las conciliaciones bancarias, y llevar ante los bancos el seguimiento de los pagos o créditos no correspondidos.
- Formular y presentar oportunamente las declaraciones de impuestos y demás de orden fiscal que deban presentarse de acuerdo con las disposiciones en vigor.
- Registrar y controlar los saldos de las cuentas deudores diversos y proveedores.
- Operar mecanismos permanentes de depuración de cuentas, para tener un adecuado registro contable.
- Recibir, guardar y custodiar la documentación original que genere, justifique, compruebe y registre los ingresos y egresos de la compañía, manteniendo un archivo y control de dicha documentación y de los reportes presupuestarios y contables rendidos.
- Efectuar el registro y control contable de los activos y patrimonio de la compañía.

8 **COMERCIAL**

- Planificación y control, concretar las acciones futuras y posteriormente comparar los resultados reales de la actividad con las previsiones hechas.
- Estudio y análisis del mercado, que permita a la empresa tomar decisiones.
- Promoción y publicidad del producto, a través de la publicidad se da a conocer el producto y con la promoción se incrementa las ventas durante un periodo de tiempo concreto.
- Organizar la venta directa y la relación con los canales de distribución.

9 **BODEGA**

- Informar al Departamento de Adquisiciones o al Jefe Administrativo según corresponda, cualquier irregularidad en la recepción.
- Recibir los bienes, materiales y suministros, comprobando que correspondan a las cantidades y calidades establecidas en la orden de compra y factura o guía de despacho del proveedor, y rechazar productos que estén deteriorados o no correspondan a la compra.
- Despachar los bienes y materiales, según las cantidades y especificaciones establecidas en el documento “solicitud de abastecimiento” u otro documento interno.

- Almacenar y resguardar los bienes y materiales en buenas condiciones de uso.
- Llevar actualizados el registro de ingresos y egresos de bodega
- Elaboración de actas de entrega recepción de activos fijos a cargo de cada funcionario y empleado.
- Entregar los materiales y accesorios requeridos por los funcionarios y trabajadores previa la solicitud correspondiente.
- Mantener actualizados los registros de control de existencias de los bienes bajo su custodia.

10

CRÉDITO Y COBRANZAS

- Formular políticas de crédito y cobranza y vigilar que su cumplimiento.
- Estudio y aprobación de los pedidos por ventas a crédito.
- Custodia de la documentación que ampara los derechos de cobro y el control de los movimientos que presenten estos adeudos.
- Gestionar la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar y elaborar reportes y cortes de cada mes.

11

COMPRAS

- Suministrar materiales y servicios en tiempo y forma oportuna.

- Elegir, tratar y negociar con proveedores.
- Investigar, analizar y cotizar precios.
- Poner en circulación órdenes de compra y su seguimiento.
- Recepción, revisión, custodia y entrega de adquisiciones.
- Análisis y registro de requisiciones.
- Logística de compras y almacenes.

12

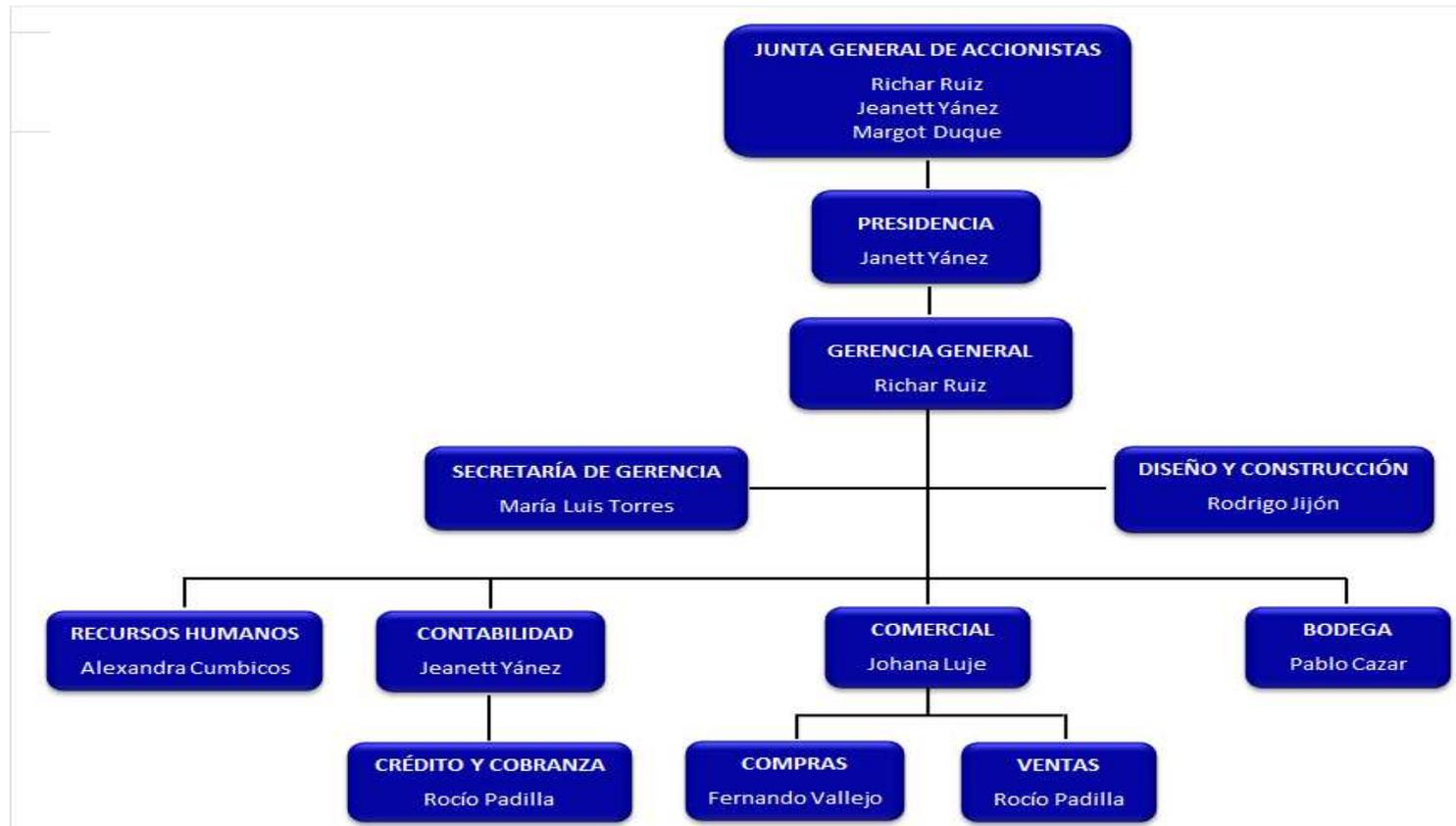
VENTAS

- Elaborar pronósticos de ventas.
- Establecer precios.
- Proponer y desarrollar y supervisar campañas de promoción y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos de la empresa.
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
- Recibir y dar seguimiento a las solicitudes de crédito.
- Mantener una relación directa con el almacén para contar con suficiente inventario y cubrir la demanda.
- Determinar plazos de pago, descuentos y ofertas con previa autorización de la gerencia general.

1.2.2.3. Organigrama Personal

“Representación gráfica donde se detalla el nombre de las personas designadas por cada unidad administrativa y las relaciones de dependencia dentro de la organización”. (Fleitman, 2000)

Gráfico 6. Organigrama Personal “ELECTRO RICHA RUIZ CÍA. LTDA.”



Fuente: ELECTRO RICHA RUIZ CÍA. LTDA

Elaborado por: Yomaira Ruiz

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se definen los objetivos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

El direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer”. (Palacio, 2012)

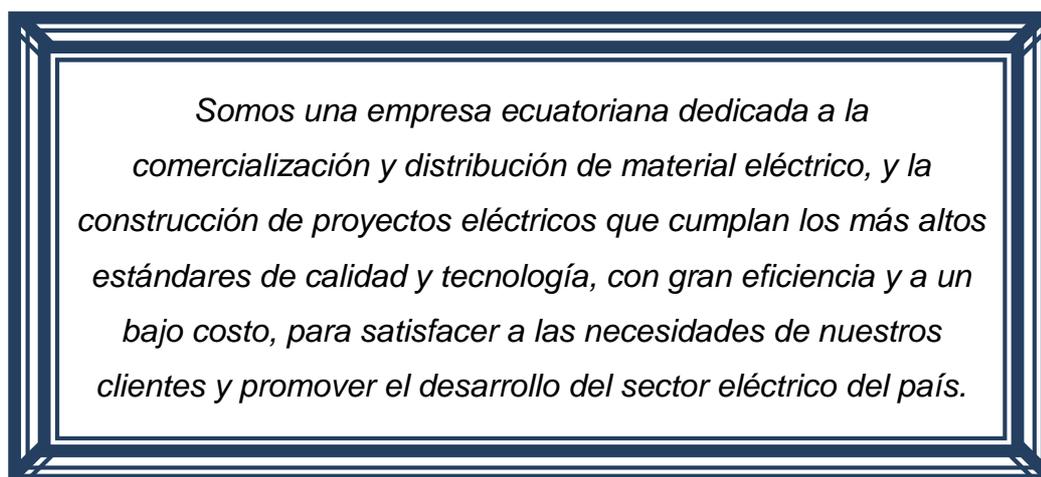
2.1. Misión

“La misión se define como la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. La misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo”. (Thompson, 2007)

A partir de esta definición podemos concluir que la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa que enuncia a qué clientes sirve, qué

necesidades satisfice, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades.

Por tanto, es aquello que todos los que componen la organización se sienten inclinados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.



2.2. Visión

“La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Thompson, Promonegocios, 2007)

Se debe considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas.

La **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, describe la situación futura que se desea, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

Estos conceptos son los pilares sobre los cuales cualquier organización basa y conforma su estrategia empresarial, delimita sus metas y planea sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

Para el año 2020 ser una empresa líder en la venta de productos y servicios eléctricos a nivel nacional, ofreciendo a nuestros clientes productos competitivos de mercado, que satisfaga la demanda de material y servicio eléctrico a los distintos sectores económicos, apoyando el crecimiento de los clientes y el progreso del país.

2.3. Objetivos de la Organización

2.3.1. Objetivo General

Comercializar material eléctrico, diseñar y construir proyectos eléctricos, que cumplan los más altos estándares de calidad y tecnología, para garantizar la seguridad y fiabilidad para el mercado nacional.

2.3.2. Objetivos Específicos

Área de Recursos Humanos

- Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado a través de la aplicación de programas eficientes de administración.
- Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.

Área de Compras

- Crear alianzas con los proveedores que generen un desarrollo compartido, a través de buenas prácticas comerciales, que permita el abastecimiento frecuente.
- Disponer de un stock que permita asegurar la entrega oportuna de material.
- Mantener precios competitivos con la competencia.

Área de Ventas

- Establecer estrategias que permitan el incremento del nivel de ventas.
- Garantizar la conformidad del cliente a través de la entrega oportuna y servicio post venta.

2.4. Políticas

“Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa”.
(Medina, 2012)

Las políticas deben ser entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización, ya que en ellas se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

- Contratar personal calificado para brindar un adecuado servicio.
- Contar con proveedores competitivos y calificados en el área de material eléctrico para la adquisición de insumos.
- Se deben respetar las jornadas laborales impuestas por el dueño del negocio.

- La organización y almacenaje del material eléctrico debe ser técnica, segura y clasificada.
- Los trabajadores son responsables del cuidado y mantenimiento de los equipos, insumos e instalaciones en general.
- El personal de ventas deberá dar seguimiento a las cuentas de los clientes y corroborar que realicen los pagos en el periodo convenido.
- Los plazos para las ventas a crédito tendrán un máximo de 90 días.

2.5. Estrategias

“La estrategia se define como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”.
(Amador, 2002)

- **Perceptiva Financiera:** Optimizar el manejo financiero buscando solvencia y estabilidad mediante presupuestos de ocupación, gastos e ingresos.
- **Perspectiva del Cliente:** Satisfacer las necesidades de los clientes con productos de calidad.
- **Liderazgo:** Ser la empresa líder en el mercado local al brindar tiempos de entrega extraordinarios de los materiales.
- **Diferenciación:** Dar a los productos, cualidades distintivas importantes para el cliente y que permitan su preferencia en el mercado.

2.6. Principios y Valores

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Los valores, son el reflejo de nuestro comportamiento basado en los principios.

En base a lo mencionado, podemos decir que tanto los valores como principios constituyen la base de nuestro comportamiento, para decidir cómo actuar ante las diferentes situaciones que se nos plantean en nuestras actividades tanto personales como laborales, por ese motivo son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos de una organización.

2.6.1. Principios

“Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero y permanente y son evidentes por sí mismos”. (Rodríguez & Casco, 2007)

- Exigencia de calidad desde el diseño hasta la atención prestada.
- Contribuir al progreso económico y social generando empleo y riqueza.
- Actuar con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos organizacionales.
- Respeto y consideración tanto a empleados como a clientes.
- Trabajo en equipo con transparencia, colaboración y profesionalismo.

2.6.2. Valores

“Los valores se derivan de los principios, son convicciones sólidas sobre lo que es apropiado y lo que no lo es que guían las acciones y conducta de los empleados, el propietario y la empresa”. (Fernández & Josep, 2007)

- **Lealtad:** Velamos por la confiabilidad de la información y el buen nombre de la empresa.
- **Respeto:** Comprendemos y aceptamos la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos.
- **Tolerancia:** Valoramos a los demás por lo que son y aceptamos con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros.
- **Profesionalismo:** Conocimiento sobre la industria eléctrica y comercial, entrega oportuna de los pedidos, cumplimiento de los estándares y manejo de materiales de calidad.
- **Responsabilidad** Comprometimiento en las funciones actuales que como empresario debe seguir para alcanzar objetivos.
- **Eficiencia:** Optimizar recursos evitando desperdicios y reduciendo costos.
- **Puntualidad:** Entregar los pedidos a los clientes de forma efectiva y oportuna.
- **Justicia:** Tener igual trato para todos los empleados.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

Es una herramienta que permite visualizar la situación actual de la empresa, y tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formulados. Este análisis produce una vinculación el contexto de la empresa y su competencia, y el éxito consiste en su capacidad de análisis a través de una perspectiva de fuera hacia dentro, y actuar en consecuencia. Actualmente las organizaciones deben estar conscientes que continuamente se encuentran inmersas en un mundo de nuevas oportunidades y amenazas, a las cuales deben saber responder, adaptarse y aprovecharlas en función de sus debilidades y fortalezas.

Así, surge la necesidad de conocer la situación tanto interna como externa de la empresa, antes de iniciar sus actividades, realizando un estudio del entorno que la rodea y de su capacidad para poder competir.

3.1. Análisis Interno

“Un análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que existen dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta, para detectar fortalezas y debilidades, y poder diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y neutralizar o eliminar las debilidades.” (Crece Negocios, 2013)

3.1.1. Descripción de los Procesos Administrativos

3.1.1.1. Recursos Humanos

Cuadro 1. Proceso de Reclutamiento de Personal

PROCESO N° 1	<u>RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</u>
OBJETIVO:	Identificar candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización
<p>La empresa trata de buscar individuos y obtiene información al respecto, para determinar si se ajusta a las necesidades del cargo y su nivel de capacidad de desempeño. Para ello se realiza los siguientes procedimientos:</p> <p>1. <u>Definición del perfil del postulante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Establecer las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto. ● Determinar conocimientos, experiencia, habilidades y actitudes que debe poseer la persona. ● Identificar la capacidad del postulante para adaptarse al ambiente o a la cultura de la empresa. <p>2. <u>Búsqueda / Convocatoria de postulantes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Publicar anuncios o avisos en diarios e internet ● Revisar archivos o bases de datos de personas que anteriormente habían enviado su currículum. ● Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección. 	

Cuadro 2. Selección, Contratación e Inducción del Personal

PROCESO N° 2	<u>SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL</u>
OBJETIVO:	Determinar a la persona idónea para el cargo a desempeñar
<p>La empresa escogerá entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Realizando lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Pruebas técnicas y psicológicas</u> Realizar a los postulantes un test técnico y psicológico para determinar su equilibrio emocional y aptitud para el puesto de trabajo requerido. 2. <u>Entrevista</u> Realizar al postulante una entrevista formal con el Gerente General 3. <u>Verificar referencias</u> Comprobar la veracidad de las referencias brindadas por el postulante, comunicándose con sus anteriores jefes. 4. <u>Elegir al candidato idóneo</u> Proceder con la elaboración y firma del contrato. 5. <u>Legalización del Contrato</u> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar el contrato de trabajo mediante el portal del Ministerio de Relaciones Laborales (tres ejemplares). • Generar aviso de entrada del nuevo empleado por medio del portal del MRL. • Afiliar al trabajador al Seguro Social (IESS). 6. <u>Capacitación del personal</u> Capacitar al personal para que pueda desempeñar correctamente su nuevo puesto, e informarle sobre los procedimientos, políticas y normas de la empresa. El nuevo trabajador debe tener: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción del puesto a desempeñar • Ayudas técnicas 	

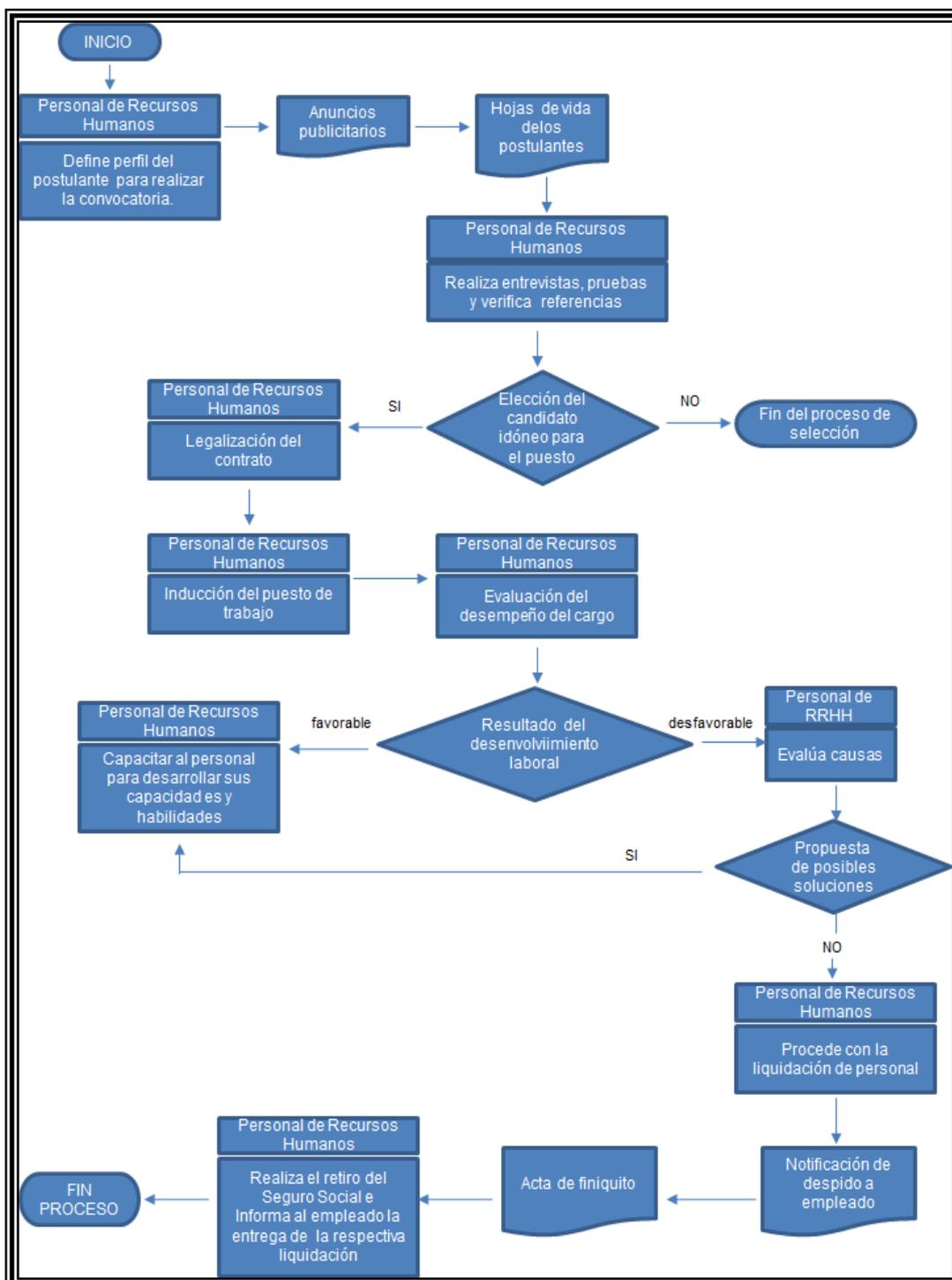
Cuadro 3. Proceso de Evaluación del Desempeño del Cargo

PROCESO N° 3	<u>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CARGO</u>
OBJETIVO:	Evaluar la eficiencia de los empleados para elaborar planes de mejora
<p>La empresa considera varios factores para la evaluación de desempeño de sus colaboradores, los cuales se detallan a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Calidad de Trabajo</u> Proporcionar documentación adecuada y oportuna para evaluar la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las áreas encomendadas. 2. <u>Cantidad de Trabajo</u> Realizar un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto de trabajo, cumplir con el calendario de entregas de trabajos. 3. <u>Conocimiento del Puesto</u> Medir el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo realizado para evaluar el desarrollo, evolución y mejorar la capacidad de desempeño. 4. <u>Planificación</u> Programar las actividades de trabajo a fin de cumplir plazos y utilizar los recursos necesarios con eficiencia. 5. <u>Relaciones laborales</u> <ul style="list-style-type: none"> • Relación que el empleado mantiene con sus compañeros, respecto a informar sobre tareas, proyectos, resultados y problemas. • Relación que el empleado mantiene con su supervisor, en cuanto a informar sobre el progreso de su trabajo y problemas que puedan suscitarse, respecto a informar sobre tareas, resultados y problemas. • Relación que el empleado mantiene con clientes, proveedores, personal externo. 6. <u>Responsabilidades</u> Capacitar al personal para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto, e informarle sobre los procedimientos, políticas y normas de la empresa. 	

Cuadro 4. Proceso de Liquidación de Personal

PROCESO N° 4	<u>LIQUIDACIÓN DE PERSONAL</u>
OBJETIVO:	Analizar la administración del personal
<p><i>1. <u>Renuncia de Personal</u></i></p> <p>La renuncia se da por voluntad propia de cada trabajador y se realiza de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El empleado debe entregar la carta de renuncia, expresando las causales invocadas y los hechos en que se funda. • El empleado debe entregar una lista de asuntos pendientes • El empleado debe entregar de manera formal todos los insumos e implementos de trabajo y contraseñas. • Informar al empleado la fecha de entrega de la respectiva liquidación • Adjuntar constancia de trabajo y retiro de seguro social. <p><i>2. <u>Despido de Personal</u></i></p> <p>El despido de personal ocurre porque el trabajador ha incumplido con las normas establecidas por la empresa. El procedimiento es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se comunica al departamento de Recursos Humanos el motivo del despido. • Se entrega notificación de despido al empleado. • El empleado debe entregar una lista de asuntos pendientes • El empleado debe entregar de manera formal todos los insumos e implementos de trabajo y contraseñas. • Solicitar el acta de finiquito mediante el portal del Ministerio de Relaciones laborales (tres originales) • Informar al empleado la fecha de entrega de la respectiva liquidación. • Adjuntar constancia de trabajo y retiro de Seguro Social. 	

Gráfico 7. Flujograma de Procesos del Área de Recursos Humanos



Fuente: Procedimientos del Área de Recursos Humanos

Elaboración: Yomaira Ruiz

3.1.1.2. Compras

Cuadro 5. Proceso de Requerimiento de Compra

PROCESO N° 1	<u>REQUERIMIENTO DE COMPRA</u>
OBJETIVO:	Identificar la carencia o necesidad de insumos y mercadería para el desarrollo del negocio.
<p>Mediante este proceso se desarrollará el mecanismo de compras de los insumos y mercadería que se requiere, cuyo procedimiento a seguir es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Comprobar las existencias (stock) en bodega, para determinar el requerimiento de determinado tipo de insumo o material</i> 2. <i>Solicitud de compra</i> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se requiere mercadería e insumos, Bodega emite una solicitud de compra al Área de Compras. • Tener una carpeta donde archivar los pedidos realizados. 	

Cuadro 6. Proceso de Selección del Proveedor

PROCESO N° 2	<u>SELECCIÓN DEL PROVEEDOR</u>
OBJETIVO:	Conseguir materiales e insumos de calidad que satisfagan los requerimientos solicitados
<p>Este proceso nos permite analizar las ofertas que proponen los proveedores e identificar la alternativa que se ajusta a las necesidades de la organización. Realizando los siguientes procedimientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Calificación de proveedores</u> <p>La empresa cuenta con proveedores fijos, los cuales fueron calificados mediante el envío de una carta de invitación, determinando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia pertinente • Desempeño de los proveedores en relación con los competidores • Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y repuesta a problemas. <p>Se realizan pedidos por convenios previamente establecidos.</p> 2. <u>Cotizaciones</u> <p>Solicitar por lo menos 3 cotizaciones, en caso de ser nuevos proveedores; posteriormente realizar pruebas de satisfacción y seleccionar aquella que cumpla con los requisitos.</p> 3. <u>Evaluación de la alternativa más conveniente</u> <p>Se determina la alternativa más conveniente de acuerdo a: la calidad, precio y oportuna entrega, según las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del material e insumo • Precios • Oportuna entrega 	

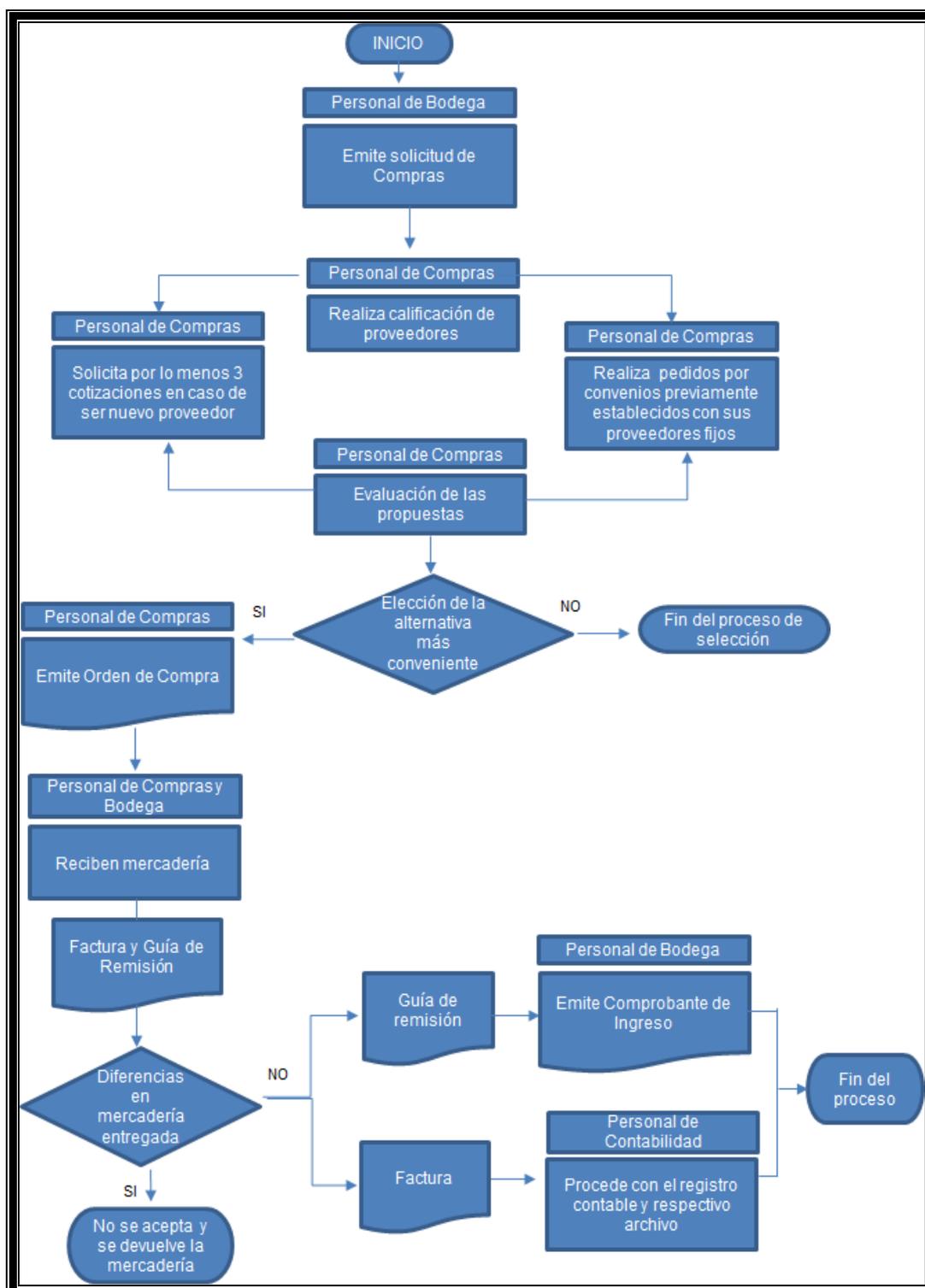
Cuadro 7. Proceso de Selección del Proveedor

PROCESO N° 3	<u>ADQUISICIÓN Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA</u>
OBJETIVO:	Proveer de material e insumos de calidad y el adecuado control y custodia de los mismos.
<p>1. <i>Este procedimiento se refiere a la realización de la compra, mediante una llamada al proveedor emitiendo una orden de compra, en la cual debe constar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad • Especificaciones del producto • Tiempo de entrega • Firmas de autorización <p>2. <i>Recepción de la mercancía solicitada, donde se procede a verificar lo siguiente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La respectiva factura y guía de remisión para constatar el buen estado del producto. • La mercancía recibida es la especificada en la orden de compra. • La Factura recibida coincide con la orden de compra realizada. <p>3. <i>Envío de insumos a Bodega</i></p> <p>Los insumos se entregan en bodega para que procedan con el registro respectivo de su ingreso con los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia de la orden de compra y factura. • Guía de remisión <p>Posteriormente Bodega procede a entregar al Área de Compras el respectivo comprobante de ingreso de la mercadería recibida.</p>	

Cuadro 8. Proceso de Selección del Proveedor

PROCESO N° 4	<u>ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</u>
OBJETIVO:	Registrar contablemente el ingreso de todo material e insumo
<p>1. <i>Entregar factura y copia de la orden de ingreso a Bodega.</i></p> <p>2. <i>La documentación recibida de la compra de mercadería es enviada al departamento de contabilidad para su registro contable y respectivo archivo.</i></p>	

Gráfico 8. Flujograma de Procesos del Área de Compras



Fuente: Procedimientos del Área de Compras

Elaboración: Yomaira Ruiz

3.1.1.3. Ventas

Cuadro 9. Proceso de Pedido de Materiales/Servicios

PROCESO N° 1	<u>PEDIDO DE MATERIALES / SERVICIOS</u>
OBJETIVO:	Cumplir con los requerimientos y especificaciones del Cliente.
<p>1. <i>Recepción del Pedido: recibir orden de compra del cliente por fax o medio electrónico</i></p> <p><u>En caso de tratarse de un producto, se realiza lo siguiente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar copia de orden de compra a Bodega para que verifique existencias <p><u>En caso de tratarse de un servicio, se realiza lo siguiente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar copia de orden de compra al Departamento de Diseño y Construcción <p>2. <i>Solicitud de facturación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir confirmación del pedido. • Revisar el status del cliente • Registrar y procesar en el sistema el pedido realizado. • Enviar la orden de compra al departamento de Contabilidad para que proceda a generar la respectiva factura. 	

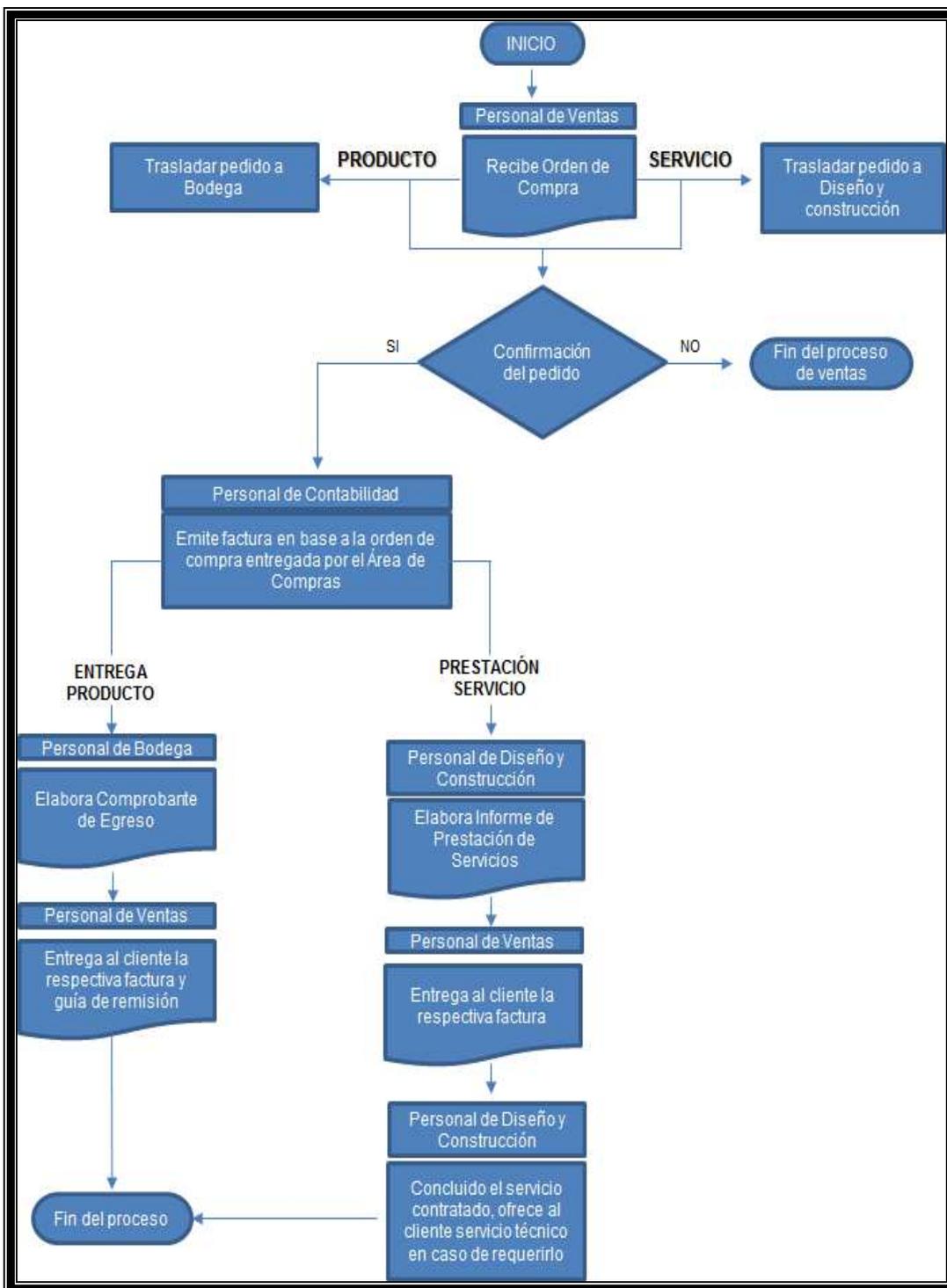
Cuadro 10. Proceso de Despacho de Mercadería/Prestación Servicios

PROCESO N° 2	<u>DESPACHO DE MERCADERÍA/ PRESTACIÓN SERVICIO</u>
OBJETIVO:	Realizar la entrega de la mercadería solicitada en forma oportuna de acuerdo a los requerimientos solicitados por el cliente.
<p><i>1. <u>Entrega de Productos</u></i></p> <p>Toda entrega de mercadería está exenta de recargos adicionales, brindándole al cliente confianza y mayor seguridad. El procedimiento es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar comprobante de egreso de bodega y enviar al Área de Ventas • El nuevo cliente debe acercarse a las instalaciones de la empresa para retirar su pedido junto con la factura. • En el caso de clientes frecuentes se realiza la distribución del producto a la fecha, hora y lugar acordados, y se entrega al cliente la respectiva factura junto con su guía de remisión. <p><i>2. <u>Servicios prestados</u></i></p> <p><i>En este caso, el procedimiento a seguir es:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un informe de prestación de servicios y enviar al Área de Ventas • El cliente cancela el rubro de la factura para poder prestar el servicio contratado. 	

Cuadro 11. Proceso de Servicio Post-Venta

PROCESO N° 3	<u>SERVICIO DE POST-VENTA</u>
OBJETIVO:	Garantizar la conformidad del Cliente
<p><i>Este servicio se lleva a cabo, mediante el siguiente procedimiento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico. • Garantías en caso de fallas de fábrica. • Descuentos especiales para compras futuras. 	

Gráfico 9. Flujograma de Procesos del Área de Ventas



Fuente: Procedimientos del Área de Ventas

Elaboración: Yomaira Ruiz

Cuadro 12. Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS INDICADORES DE GESTIÓN Período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012	
PROCESO: SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL	
% de carpetas que cumplen requisitos	= $\frac{\# \text{ Carpetas que cumplen con los requisitos para el perfil del puesto}}{\# \text{ Total de carpetas revisadas}}$
% de Contratos legalizados	= $\frac{\# \text{ Contratos legalizados}}{\# \text{ Total de contratos revisados}}$
% de empleados que conocen políticas y procedimientos de la empresa	= $\frac{\# \text{ Empleados que han recibido inducción}}{\# \text{ Total empleados indagados}}$
PROCESO: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL	
% de liquidaciones que cumplen con los requerimientos que exige la ley	= $\frac{\# \text{ Empleados liquidados que cumplen con los requisitos de ley}}{\# \text{ Total de empleados liquidados}}$

Fuente: Procedimientos del Área de Recursos Humanos

Elaborado por: Yomaira Ruiz

Cuadro 13. Indicadores de Gestión de Compras

ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS INDICADORES DE GESTIÓN Período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012	
PROCESO: REQUERIMIENTO DE COMPRA	
% de requisiciones autorizadas	$= \frac{\# \text{ Requisiciones de compra autorizadas}}{\# \text{ Total de requisiciones de compra}}$
PROCESO: SELECCIÓN DEL PROVEEDOR	
% de proveedores calificados que cumplen con requisitos	$= \frac{\# \text{ Proveedores calificados que cumplen con requisitos}}{\# \text{ Total proveedores calificados}}$
PROCESO: ADQUISICIÓN Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	
% de mercadería adquirida conforme a lo solicitado	$= \frac{\# \text{ Facturas de compra que cumplen con las especificaciones solicitadas}}{\# \text{ Total de facturas de compra revisadas}}$

PROCESO: ADQUISICIÓN Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

% de comprobantes de ingreso a bodega conforme a lo solicitado = $\frac{\# \text{ Comprobantes de ingreso a bodega conforme a lo solicitado}}{\# \text{ Total de comprobantes de ingreso a bodega revisados}}$

PROCESO: ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN AL ÁREA DE CONTABILIDAD

% de liquidaciones que cumplen con los requerimientos que exige la ley = $\frac{\# \text{ Empleados liquidados que cumplen los requisitos de ley}}{\# \text{ Total empleados liquidados}}$

Fuente: Procedimientos del Área de Compras

Elaborado por: Yomaira Ruiz

Cuadro 14. Indicadores de Gestión de Compras

ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS INDICADORES DE GESTIÓN Período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012	
PROCESO: PEDIDO DE MATERIALES/SERVICIOS	
% de órdenes de compra atendidas	$= \frac{\# \text{ Órdenes de compra atendidas}}{\# \text{ Total órdenes de compra recibidas}}$
% de comprobantes de venta que cumplen con requisitos	$= \frac{\# \text{ Comprobantes de venta que cumplen con requisitos de ley}}{\# \text{ Total comprobantes de venta revisados}}$
PROCESO: DESPACHO DE MERCADERÍA/PRESTACIÓN DE SERVICIOS	
% de guías de remisión emitidas conforme a los requerimientos de ley	$= \frac{\# \text{ Guías de remisión que cumplen requisitos de ley}}{\# \text{ Total guías de remisión revisadas}}$

PROCESO: DESPACHO DE MERCADERÍA/PRESTACIÓN DE SERVICIOS

% de comprobantes de egreso a bodega conforme a lo facturado = $\frac{\# \text{ Comprobantes de egreso a bodega conforme a lo despachado}}{\# \text{ Total de comprobantes de egreso a bodega revisados}}$

PROCESO: SERVICIO POST-VENTA

% de satisfacción del cliente = $\frac{\# \text{ Respuestas que indican conformidad del cliente}}{\# \text{ Total preguntas realizadas al cliente}}$

Fuente: Procedimientos del Área de Ventas

Elaborado por: Yomaira Ruiz

3.2. Análisis Externo

“El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que se encuentran más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente”. (Crece Negocios, 2013)

A través de un análisis externo se detecta oportunidades y amenazas, para formular estrategias y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

“Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales no puede ejercer ningún control. Considera tendencias tecnológicas, políticas gubernamentales, cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, tendencias sociales, entre otros, son fuerzas que de una u otra manera pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar oportunidades y tratar de controlar las amenazas”. (Reyes, 2004)

3.2.1.1. Factor Político y Legal

El desempeño de una compañía está influido por procesos políticos y leyes reguladoras que intervienen directamente sobre las actividades económicas y el desarrollo de una organización.

➤ **Político:** En los últimos años se han producido diferentes eventos, marcados por cambios y reformas políticas que han generado desestabilización e incertidumbre, las constantes regulaciones a la actividad empresarial, ha producido mayor carga impositiva, trabas al libre comercio y un frágil sistema financiero. Para enfrentar estas divergencias es necesario una legislación definida, encaminada a reducir la carga de impuestos para abrir sus mercados al comercio exterior, la inversión extranjera y fortalecer su sistema financiero como fuente canalizadora de recursos.

La deuda pública sigue en aumento, el precio del petróleo es una variable cambiante, el ahorro en nuestra caja fiscal es bajo, las relaciones comerciales no son claras para el sector exportador, tampoco existe un plan para atraer la inversión extranjera directa, todo esto nos lleva a ratificar que el gobierno debe integrarse en un solo frente con el sector privado, además de incrementar los fondos destinados para impulsar el crecimiento de las industrias que se encuentran en desarrollo y que con una acertada dirección podrán convertirse en importantes ejes de producción.

Si no existe una base política sólida en el país no se podrán realizar pactos de comercio internacionales, ambiente que ha generado en las empresas inseguridad, por no conocer con certeza los beneficios reales que pueda traer consigo el entrar en una línea de gobierno socialista.

➤ **Aranceles:** Son un impuestos que se pagan por los bienes que son importados y se emplean para obtener un ingreso gubernamental o para proteger a la industria nacional de la competencia de las importaciones.

En el caso del mercado eléctrico, se reformó el Arancel Nacional de Importaciones 2007, N° 653 de la Comisión de la Comunidad Andina, esta resolución establece la modificación del arancel de ciertos elementos que se utilizan en sectores como la construcción, eléctrico, metalmecánica y otros, la partida a la que corresponde el grupo denominado material eléctrico es la 85.44, donde se encuentra la mayoría de artículos que la empresa comercializa, en este caso los aranceles determinados a estos productos van desde el 5% hasta el 15%, dependiendo de su funcionalidad, material y características.

Cuadro 15. Aranceles Nacionales Sector Eléctrico

PARTIDA/ SUBPARTIDA	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	% ARANCEL
85.44	Hilos, cables (incluidos los coaxiales) y demás conductores aislados para electricidad, aunque estén laqueados, anodizados o provistos de piezas de conexión: cables de fibras ópticas constituidas por fibras enfundadas individualmente, incluso con conductores eléctricos incorporados.		
8544.11.00	Alambre de cobre para bobinar	kg	10
8544.19.00	Los demás	kg	10
8544.20.00	Cables y demás conductores eléctricos coaxiales	kg	10
8544.30.00	Juegos de cables para bujías de encendido y demás juegos de cables de los tipos utilizados en los medios de transporte, los demás conductores eléctricos para una tensión inferior o igual a 1000 V	u	15
8544.42	Provisos de piezas de conexión:		
8544.42.10	De telecomunicación	kg	15
8544.42.20	Los demás de cobre	kg	15
8544.42.90	Los demás	kg	15
8544.49	Los demás		
8544.49.10	De cobre	kg	15
8544.49.90	Los demás	kg	15
8544.60	Los demás conductores eléctricos para una tensión superior a 1000 V:		
8544.60.10	De cobre	kg	15
8544.60.90	Los demás	kg	15
8544.70.00	Cables de fibras ópticas	kg	0
85.46	Aisladores eléctricos de cualquier materia		
8546.10.00	De vidrio	u	5
8546.20.00	De cerámica	u	10
8546.9	Los demás:		
8546.90.10	De silicona	u	10
8546.90.90	Los demás	u	10

Fuente y elaboración: Decisión Comunidad Andina, No.653

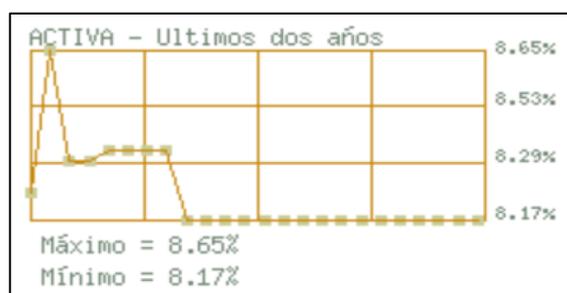
El poner restricciones a la importación o un alto arancel, genera un impacto negativo, porque genera a una escasez en el mercado. Afectando tanto a la actividad del negocio como al sector de la construcción, y con ello

una reducción en la demanda de proyectos inmobiliarios y como consecuencia una baja en las ventas del material.

3.2.1.2. Factor Económico

➤ **Tasa de interés activa:** Reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados y el monto de intereses resultante representará su ganancia en las operaciones crediticias, por esta razón se las denomina activas, ya que los recursos son a favor de la banca.

Gráfico 10. Tasa de interés Activa 2011-2013



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Tabla 2. Tasa Activa 2011-2013

FECHA	VALOR
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

➤ **Tasa de interés pasiva:** Es la tasa que los intermediarios financieros debe pagar a quienes ha prestado dinero para su desarrollo comercial, financiero o de inversiones.

Gráfico 11. Tasa de interés Pasiva 2011-2013



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Tabla 3. Tasa Pasiva 2011-2013

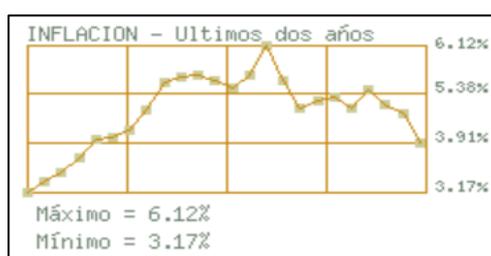
FECHA	VALOR
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

En los últimos años no se ha generado variabilidad en las tasas de interés, aspecto positivo para el sector empresarial, porque permite el acceso al crédito a los clientes de ELETRO RICHAR RUIZ e incluso se les puede otorgar mayores plazos en sus pagos.

➤ **Inflación:** da lugar al aumento de precios en los productos y servicios que se ofertan en el mercado. “Es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un período determinado”. (Economic, 2002)

Gráfico 12. Inflación Anual 2011-2012



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Tabla 4. Inflación 2011-2012

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

En el transcurso de estos años existe estabilidad de precios en el mercado, lo cual genera un ambiente de confianza e impulsa el consumo existente en el sector empresarial.

➤ **PIB:** “Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en período de tiempo determinado, este índice permite medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio”. (Montoya, 2013)

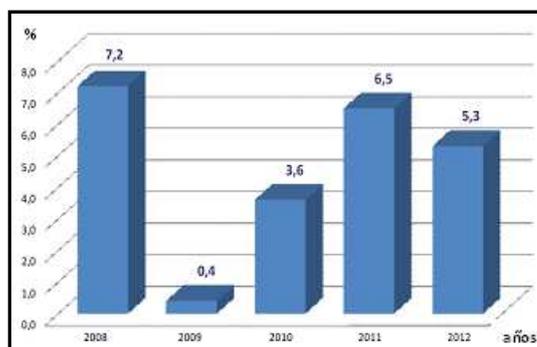
Incluye la producción generada por nacionales y extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior

Cuadro 16. Crecimiento del PIB por sectores 2008-2012

En porcentajes					
Rama de Actividad / Años	2008	2009	2010	2011	2012
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,4	1,5	-0,2	4,6	5,0
B. Explotación de Minas y Canteras	1,0	-2,4	-2,5	5,4	0,4
C. Industrias Manufactureras (excluye refinación de Petróleo)	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
Carnes y Pescado Elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
Cereales y Panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
Elaboración de Azúcar	2,8	-10,0	24,5	5,3	7,7
Productos Alimenticios Diversos	4,7	-6,0	-2,4	4,6	5,6
Elaboración de Bebidas	16,5	6,6	17,1	14,0	22,8
Fabricación de Productos Textiles, Prendas de Vestir	2,6	3,8	6,0	7,2	9,2
Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera	16,0	-25,7	13,9	10,0	11,0
Papel y Productos de Papel	14,1	3,0	4,5	-0,7	5,6
Fabricación de Productos Químicos, Caucho y Plástico	16,4	10,7	10,1	4,5	8,9
Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos	8,6	3,5	1,5	3,0	4,9
fabricación de Maquinarias y Equipos	21,6	-5,4	23,2	7,5	7,5
D. Suministro de Electricidad y Agua	20,2	-12,2	1,4	8,0	5,0
E. Construcción y Obras Públicas	13,8	5,4	6,7	14,0	5,5
F. Comercio al por Mayor y al por Menor	6,6	-2,3	6,3	6,6	6,0
G. Transporte y Almacenamiento	5,4	3,7	2,5	6,1	5,3
H. Servicios de Intermediación Financiera	11,2	1,7	17,3	7,8	3,5
I. Otros Servicios	7,1	1,7	5,4	5,5	5,4
J. Servicios Gubernamentales	14,6	5,4	0,5	2,8	5,3
K. Servicio Doméstico	-5,5	0,5	4,7	0,5	1,0

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico 13. Crecimiento del PIB 2008-2012



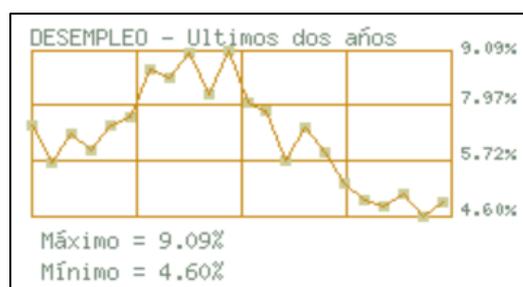
Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Con respecto al año 2011 el PIB presenta un leve decrecimiento, debido a la baja inversión, sin embargo no ha generado un efecto significativo en el mercado eléctrico, ya que la economía nacional ha evolucionado en los últimos años.

3.2.1.3. Factor Social

➤ **Desempleo:** Este indicador indica el porcentaje de la fuerza laboral que se encuentra sin empleo.

Gráfico 14. Desempleo 2010-2012



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Tabla 5. Desempleo 2007-2012

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Septiembre-30-2007	7.06 %

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

La tasa de desempleo ha decrecido, demostrando que la economía del país se encuentra en un proceso de evolución, el Gobierno debe aplicar políticas macroeconómicas diseñadas a reforzar la confianza de los inversionistas, trabajadores y consumidores para garantizar el crecimiento y desarrollo económico.

➤ **Nivel de inseguridad:** La realidad de corrupción que vive el Ecuador se agrava con la imperante inseguridad por el incremento indiscriminado del delito a mano armada, sicariato y narcotráfico.

El origen de los problemas de inseguridad que aborda el país hace más de seis años, radica en la disposición del Gobierno de eliminar las visas para ingresar al país. Esta disposición constitucional, en el sentido de que en Ecuador no existen ilegales, ha permitido que delincuentes colombianos, peruanos, haitianos, cubanos, entre otros, ingresen libremente y cometan delitos que antes no existían en el país.

Por lo expuesto, es fácil evidenciar que el nivel de inseguridad en el país, deja un balance negativo en el sector comercial que constantemente es afectado económicamente por las grandes pérdidas, puesto que casi nunca logran recuperar la mercadería sustraída.

3.2.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología se hace presente en la vida cotidiana, especialmente en lo que se refiere a los equipos eléctricos y electrónicos, como consecuencia del progreso de la ciencia. El avance tecnológico en el mercado eléctrico

representa un esfuerzo compartido donde el Gobierno, la sociedad y las empresas deben contribuir, para el desarrollo tecnológico de energía en el país. Los frutos de estos esfuerzos ya se han comenzado a observar con el emprendimiento de nueve proyectos hidroeléctricos que el Gobierno ha desarrollado, entre ellos: Mazar, Sopladora, Toachi Pilatón, Coca Codo Sinclair, Quijos, Minas de San Francisco, y otros; los cuales funcionarán a partir del año 2016, promoviendo el cambio de la matriz energética del país.

Los proyectos hidroeléctricos han impulsado en forma notable el avance de la cultura científica y técnica. En efecto, numerosas disciplinas y profesiones concurren en los estudios de reconocimiento y factibilidad, así como en el diseño, construcción y operación de dichos proyectos.

La operación de estas centrales hidroeléctricas significará un ahorro para el país de más de mil millones de dólares en combustible y por tanto el subsidio del estado para los generadores térmicos, así como las importaciones de diesel y nafta para producción de energía eléctrica.

Además permitirá un ahorro de \$2,5 millones por día, al suplir esta energía por la que actualmente generan térmicas, así como la eliminación de la importación de energía que realizamos de Perú y Colombia.

El objeto del emprendimiento de estos proyectos es que el 93% de energía que se consume en el país sea de origen hidroeléctrico y junto con ello la capacidad para poder vender energía a los países de la región. Esta inversión en desarrollo convertirá al Ecuador en exportador de electricidad y

transformará la matriz energética de este país que pasará del 40% al 90% de electricidad aprovechada del agua.

3.2.2. Influencias Microeconómicas

“Este análisis está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este estudio es fundamental para que las pequeñas empresas puedan definir estrategias para atraer clientes y competir”. (Weidenbaum, 2013)

El comportamiento del mercado de aparatos y material eléctrico está directamente relacionado con el comportamiento del sector eléctrico, el cual incluye toda la cadena de producción, transporte y consumo de energía eléctrica y el sector de la construcción, ambos principales consumidores de este mercado.

El sector eléctrico, uno de los más dinámicos de la economía y que mayor incidencia tiene en el resto de los sectores, el sector construcción el cual ha mostrado una tendencia creciente en especial en lo que se refiere a la obra pública y las viviendas de tipo social, viéndose frenado su crecimiento por la disponibilidad de crédito hipotecario.

3.2.2.1. Clientes

“El cliente es el protagonista de la acción comercial, por esa razón dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa”. (Burgos, 2013)

El mercado al cual se dirige la empresa ELECTRO RICAR RUIZ es al sector:

- **Doméstico:** consumo masivo de material de baja tensión, cajetines, mangueras, varillas.



- **Construcción:** diseño y construcción de proyecto eléctricos, telefónicos, alumbrado público.



- **Redes y Eléctrico:** equipos eléctricos, instalación de redes de alta tensión.



Los demandantes de material eléctrico de baja tensión corresponde al sector doméstico, mientras que el sector profesional que abarca a industrias y construcción, junto con el sector público que a través de licitaciones públicas (obras de construcción, instalaciones eléctricas, entre otros), son una importante fuente de demanda de material de alta tensión.

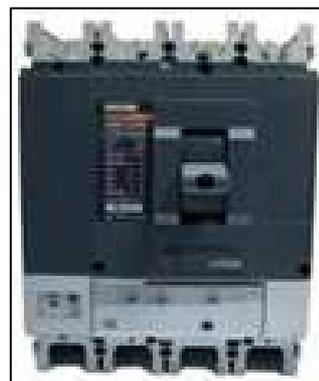
La empresa busca siempre la satisfacción del cliente, por esta razón provee de productos y un servicio de calidad a un precio competitivo, incluyendo un servicio post-venta que satisfaga las necesidades del mercado. Es importante mencionar que El 90% de la demanda de material eléctrico de ELECTRO RICAR RUIZ corresponde al sector privado.

3.2.2.2. Proveedores

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con un determinado producto o servicio. Es importante escoger bien a los proveedores y establecer con ellos acuerdos claros y específicos, basándose en un previo estudio al proveedor para identificar el adecuado.

ELECTRO RICAR RUIZ, actualmente dispone de varios proveedores, pero los principales son:

- ABB: equipos de seccionamiento





- Ohio Brass: pararrayos

- Cooper Power: equipos de protección y seccionamiento



- FADHELEC: Portalíneas tipo clevis, perno maquinado y conectores bimetálicos

- Camsco: bases y cartuchos



La empresa ELECTRO RICAR RUIZ, adquiere material que cumple con altos estándares de calidad y tecnología, considerando el origen y la marca de sus productos, por ser factores que influyen directamente en la elección del consumidor.

3.2.2.3. Competencia

La competencia, la cual se ha visto fortalecida por el fenómeno de la globalización y las exigencias cada vez más fuertes por parte de los consumidores por comprar productos de mayor calidad y precios competitivos.

La principal competencia de ELECTRO RICAR RUIZ, son las siguientes empresas:



Comercializan materiales eléctricos, tales como: aparatos de protección, aparatos de medición, luminarias, ventiladores, tuberías, y otros.



Ofrece la mercado: conductores eléctricos, luminarias, transformadores, parrarayos, seccionadores, postes, herramientas, herrajes galvanizados, conductores eléctricos.



Distribuidores de equipos y materiales eléctricos para alta y baja tensión.



Fabricación y distribución de conductores eléctricos y alambre esmaltado.



Distribuidor de Material Eléctrico para uso Petrolero, Industrial y de la Construcción para uso doméstico e industrial.

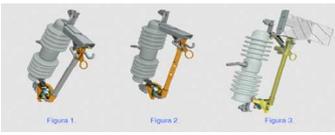
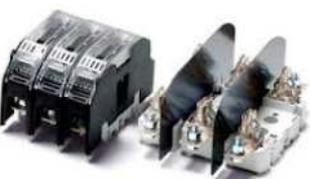
El mercado del material eléctrico incluye los accesorios de baja, media y alta tensión, y los componentes que se utilizan en las instalaciones eléctricas industriales, públicas y domésticas.

En el futuro, la oferta y la distribución de estos productos, dependerá de la evolución de la demanda, protagonizada en gran medida por los proyectos gubernamentales, así como del sector de la construcción, cuyas expectativas de crecimiento son muy positivas para los próximos años.

3.2.2.4. Precios

ELECTRO RICAR RUIZ comercializa sus productos en base a tarifas de mercado, ya que los precios del material eléctrico se manejan en base a la línea que pertenece cada producto, por lo que es posible fijar precios razonables.

Cuadro 17. Lista de Precios

PRODUCTO / SERVICIO	DESCRIPCION	PRECIO
	1. Bastidor (rack) de acero galvanizado, 1 vía 2. Bastidor (rack) de acero galvanizado, 2 vías 3. Bastidor (rack) de acero galvanizado, 3 vías 4. Bastidor (rack) de acero galvanizado, 4 vías 5. Bastidor (rack) de acero galvanizado, 5 vías	3,25 5,00 8,50 10,20 15,80
	1. Seccionador fusible unipolar tipo abierto 2. Seccionador cuchilla unipolar tipo abierto 3. Seccionador barra unipolar tipo abierto	103,95 121,00 185,00
	1. Aislador tipo espiga, de porcelana 15 kv 2. Aislador tipo espiga, de porcelana 25 kv 3. Aislador de suspensión 22 kv 4. Aislador de rollo, porcelana 25 kv 5. Aislador retenida, porcelana 13 kv 6. Aislador tipo suspensión, caucho 22 kv	5,20 8,20 8,80 0,95 15,50 16,00
	1. Brazo luminaria 1 1/2*1.00m 2. Brazo luminaria 1 1/2*1.20m 3. Brazo luminaria 1 1/2*1.50m 4. Brazo tensor farol 1.20 mts 5. Brazo tensor farol 1.50 mts 6. Brazo tensor farol 1.80 mts 7. Brazo tensor farol 2.00 mts	8,00 9,00 11,00 16,00 19,00 20,40 23,00
	1. Juego de escalones de 8U 2. Juego de escalones de 10U	60,00 80,00
	1. Conductor de Cu desnudo 1/0 2. Conductor de Cu desnudo 2/0 3. Conductor de Cu desnudo 3/0 4. Conductor de Cu desnudo 4/0 5. Conductor de cobre sólido 4	8,10 10,20 12,90 16,20 3,50
	1. Barra de Cu 1/4*11/2 2. Barra de Cu 1/8*1 3. Barra de Cu 1/4*2 4. Barra de Cu 1/4*4	173,00 50,17 199,98 400,00
	1. Base portafusible 160A 2. Base portafusible 250A 3. Base portafusible 400A 2. Base portafusible 630A 5. Base portafusible 800A 6. Base portafusible 1000A	7,94 13,50 22,30 27,80 69,30 68,63

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caja para medidor 40,00 2. Caja para medidor electrónico 120,00 3. Caja de tol de 60x90x25 116,60 4. Caja de relé 50,00 5. Caja antihurto polifásico 34,00 	
	<p>Juego de ruedas para transformador 170,00</p>	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Luminaria 400w con base fotocelula 205,00 2. Luminaria 150w con base fotocelula 122,00 3. Luminaria 400w 194,00 4. Luminaria 250w 166,00 5. Luminaria 150w 164,00 6. Luminaria 100w 117,00 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pararrayo 6kv 49,00 2. Pararrayo 10kv 50,00 3. Pararrayo 18kv 65,00 4. Pararrayo para padmounted 315,00 5. Pararrayo tipo franklin 438,00 6. Pararrayo ionizado 200mts 1.188,00 7. Pararrayo ionizado 70mts 1.140,00 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postes de 6m x 350kg 144,00 2. Postes de 9m x 350kg 150,00 3. Postes de 9m x 400kg 155,00 4. Postes de 9m x 500kg 185,00 5. Postes de 11m x 350kg 179,00 6. Postes de 11m x 400kg 190,00 7. Postes de 11m x 500kg 205,00 8. Postes de 11.5m x 350kg 210,00 9. Postes de 11.5m x 400kg 220,00 10. Postes de 11.5m x 500kg 230,00 11. Postes de 12m x 500kg 247,00 12. Postes de 12.5m x 500kg 253,00 13. Postes de 13m x 500kg 345,00 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puntas termianles 15kv exterior 63,00 2. Puntas terminales 15kv interior 28,00 3. Puntas termianles 25kv exterior 85,00 4. Puntas termianles 25kv interior 83,00 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tubo poste 38mm 22,00 2. Tubo poste 75mm 29,00 3. Tubo poste 3" x 6m 49,00 4. Tubo poste 3"1/2 x 6m 60,37 5. Tubo poste 4" x 6m 77,00 6. Tubo poste 4"1/2 x 6m 83,00 	

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abrazadera 2 pernos 2. Abrazadera 3 pernos 3. Abrazadera 4 pernos 4. Abrazadera de varilla 5. Abrazadeta porta transformador 6. Abrazadera para pambil 	<ol style="list-style-type: none"> 3,36 7,00 4,20 2,65 7,50 2,50
 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cable aluminio ASC 1/0 2. Cable aluminio ASC 2/0 3. Cable aluminio ASC 3/0 4. Cable aluminio ASC 4/0 5. Cable aluminio ASCR 1/1 6. Cable aluminio ASCR 2/1 7. Cable aluminio ASCR 3/1 8. Cable aluminio ASCR 4/1 9. Cable cobre tipo TW (varios tamaños) 10. Cable cobre tipo TTU (varios tamaños) 11. Cable de potencia (varios tamaños) 	<ol style="list-style-type: none"> 1,10 1,18 1,50 1,90 1,24 1,56 1,98 2,55 desde 0.21 hasta 21.60 desde 1.67 hasta 22.00 desde 1.05 hasta 18.00
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cinta aislante 2. Cinta plymounth 3. Cinta para tierra 4. Cinta para taípe 5. Cinta semiconductora 6. Cinta cambride 7. Cinta de acero 	<ol style="list-style-type: none"> 3,90 150,00 55,00 0,90 12,00 35,70 37,80
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empalme tipo manguito 2 2. Emplame tipo manguito 1/0 3. Empalme tipo manguito 2/0 4. Empalme tipo manguito 3/0 5. Empalme 3M alta tensión 	<ol style="list-style-type: none"> 1,04 1,99 2,55 3,00 126,00
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fusibles NH0 100 A 2. Fusibles NH0 125 A 3. Fusibles NH0 160 A 4. Fusibles NH1 200 A 5. Fusibles NH1 250 A 6. Fusibles NH2 355 A 7. Fusibles NH2 400 A 8. Fusibles NH3 315 A 9. Fusibles NH3 500 A 10. Fusibles NH3 630 A 11. Fusibles NH4 800 A 12. Fusibles NH4 1000 A 	<ol style="list-style-type: none"> 6,00 6,00 6,00 8,60 8,60 12,90 12,90 17,20 17,20 17,20 55,20 55,20
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bloque de anclaje 2. Bloque de anclaje cuadrado 	<ol style="list-style-type: none"> 3,20 3,80

	1. Varilla de anclaje 1.80m 2. Varilla de anclaje 2.40m	9,20 12,80
	1. Preformado 1/0 2. Preformado 2 3. Preformado 2/0 4. Preformado 3/0 5. Preformado 4 6. Preformado 4/0 7. Preformado para tensor	2,40 1,30 2,50 3,85 1,10 3,00 4,00
	1. Transformador monofásico 5 KVA 2. Transformador monofásico 10 KVA 3. Transformador monofásico 15 KVA 4. Transformador monofásico 25 KVA 5. Transformador monofásico 50 KVA 6. Transformador monofásico 75 KVA 7. Transformador monofásico 100 KVA 8. Transformador trifásico 15 KVA 9. Transformador trifásico 30 KVA 10. Transformador trifásico 45 KVA 11. Transformador trifásico 75 KVA 12. Transformador trifásico 150 KVA 13. Transformador trifásico 225 KVA 14. Transformador trifásico 300 KVA 15. Transformador trifásico 400 KVA 16. Transformador trifásico 500 KVA	1.100,00 1.400,00 1.550,00 2.015,00 3.100,00 4.350,00 5.900,00 2.800,00 3.100,00 3.750,00 4.850,00 6.100,00 7.400,00 10.000,00 11.750,00 13.600,00

Fuente: ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.

Elaborado por: Yomaira Ruiz

CAPÍTULO IV

MARCO CONCEPTUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1.1. Evolución

Es importante mencionar que el apogeo del examen de auditoría se origina en los años 90 como consecuencia del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva, lo que contribuye la apertura hacia un mundo hasta ese momento poco explorado.

En un principio, la función de la auditoría se limitaba a la mera vigilancia, con el fin de evitar errores y fraudes. Con el crecimiento de las empresas, se ha hecho necesario garantizar la información económico-financiera suministrada por las empresas. Fue en Gran Bretaña, debido a la Revolución Industrial y a las quiebras que sufrieron pequeños ahorradores, donde se desarrolló la auditoría para conseguir la confianza de inversores y de terceros interesados en la información económica. La auditoría no tardó en extenderse a otros países, principalmente de influencia anglosajona.

En general, podemos afirmar que la Auditoría se origina como una necesidad social generada por el desarrollo económico, la complejidad industrial y la globalización de la economía.

Cuyo propósito es dotar de la máxima transparencia a la información económico-financiera que suministra la empresa a todos los usuarios, tanto

directos como indirectos. Mientras la gestión surge con la aparición de los organismos de administración, coordinación y operación que requieren servicios, productos y bienes. Por lo tanto la Auditoría de Gestión nace con la necesidad que tenía la alta dirección de tener certeza de la validez de los informes operativos como de los informes financieros.

En la medida en que los avances tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría amplía su objeto de estudio, convirtiéndose en un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía para la toma de decisiones y conseguir un mejor desempeño y productividad.

4.1.2. Concepto de Auditoría de Gestión

“La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas”. (EcuRed Conocimiento con todos y para todos, 2013).

Los propósitos a determinar son:

- Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.

- Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades.
- Las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.
- Para realizar este examen de auditoría se tomará como base, los siguientes elementos:

Eficiencia: Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo.

Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia: La relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados. La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

Economía: Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

Ética: Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de

una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

Equidad: Permite identificar los receptores de la acción económica, analizar la distribución de costos y beneficios entre sectores económicos y sociales, y entre entidades territoriales.

Excelencia: Para medir la excelencia es necesario utilizar indicadores de calidad, definir las especificaciones o características de los bienes o servicios, a efecto de evaluar si los productos que se generen, cumplen con las mismas.

4.1.3. Objetivos

“La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos”. (Muñoz, Londoño, Hinestroza, Jaramillo, & Mendoza, 2010)

Según Muñoz *et al* (2010), la auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- Comprobar la confiabilidad de la información y los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.

- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

El objetivo primordial de este examen es descubrir deficiencias en los procesos de cada área de la empresa para buscar posibles soluciones.

Ayuda a la dirección a lograr una administración eficaz, mediante factores de evaluación que abarcan el panorama económico, y determinan la adecuada utilización de personal, equipo y sistemas.

4.1.4. Importancia

Toda organización debe disponer de una mínima capacidad estratégica que le permita evolucionar y desarrollarse en base al conocimiento de sus propias fortalezas, debilidades y una evaluación sistemática y objetiva de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

Es fundamental efectuar el análisis de la capacidad de desempeño de una organización para determinar su propio nivel y mejorarlo.

Se debe evaluar qué tan bien aprovecha una determinada organización los recursos humanos que dispone y la forma en la cual administra dichos recursos, para que pueda crecer y desarrollarse adecuadamente.

Este tipo de evaluación debe realizarse en forma periódica aplicando sistemas que permitan establecer en forma permanente su evolución, en forma planificada, ordenada y acorde con la misión que le ha sido asignada.

4.1.5. Alcance

La Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, sistema o actividad específica”. (Maldonado, 2006)

Este examen de auditoría, evalúa en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a) Logro de objetivos institucionales; nivel jerárquico; la estructura organizativa; y, la participación de los integrantes de la empresa.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Sobre el alcance de la auditoría, debe existir un acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas, la selección de la muestra y el método aplicable, y medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación;

exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

- f) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

4.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA´S)

“Son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor”. (González, 2013)

4.2.1. Normas Generales o Personales

“Se refiere a la cualidad que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo”. (Marín, 2013)

1. Entrenamiento y capacidad profesional: El auditor a parte de conocimientos técnicos requiere de práctica con una buena dirección y supervisión. La capacitación y práctica constante forma el juicio del auditor.

2. Independencia: se refiere a la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones y subjetividades, ya que debe actuar con total imparcialidad en el desarrollo de su examen.

3. Cuidado o esmero profesional: El auditor debe desempeñar su trabajo con el cuidado y la diligencia profesional debida.

El ejercicio del cuidado requiere una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen.

4.2.2. Normas de Ejecución del Trabajo

“Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes, orienta al auditor para que obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente una adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos”. (Moreno, 2013)

4. Planeamiento y Supervisión: El auditor debe determinar los pasos a seguir para realzar el examen de auditoría, procedimientos y técnicas a aplicar así como la extensión de las pruebas a realizar, además de tener conocimiento del cliente, su negocio, instalaciones físicas, entre otros.

5. Estudio y Evaluación del Control Interno: se refiere al conocimiento del control interno del cliente como base para juzgar su confiabilidad y determinar la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría para que el trabajo resulte efectivo.

6. Evidencia Suficiente y Competente: La mayor parte del trabajo del auditor consiste en obtener y examinar la evidencia disponible.

La suficiencia de la evidencia se refiere a la cantidad de evidencia obtenida por medio de las técnicas de auditoría (confirmaciones, inspecciones, indagaciones, cálculo, y otros).

En cuanto a que la evidencia sea competente corresponde a la calidad de la evidencia adquirida por medio de las técnicas de auditoría.

4.2.3. Normas de Información o Preparación del Informe

“Establecen directrices para preparar el informe de auditoría, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor”. (Marín, 2013)

7. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente

Aceptados: En la rendición de informes el auditor debe indicar si los estados financieros fueron elaborados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA, para garantizar la razonabilidad de la información expresada y que su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada.

8. Consistencia: Dar seguridad de que la comparabilidad de los estados financieros entre períodos no ha sido afectada substancialmente por cambios en los principios contables empleados o en el método de su aplicación, o si la comparabilidad ha sido afectada substancialmente por tales cambios, requerir una indicación acerca de la naturaleza de los cambios y sus efectos sobre los estados financieros.

9. Revelación Suficiente: La tercera norma relativa a la información del auditor a diferencia de las nueve restantes es una norma de excepción, pues no es obligatoria su inclusión en el informe del auditor.

Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

10. Opinión del Auditor: El propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, viéndose obligado a abstenerse de opinar.

El auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen:

- Opinión limpia o sin salvedades
- Opinión con salvedades o calificada
- Opinión adversa o negativa
- Abstención de opinar

4.3. Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA´S)

Las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento en Ecuador se aplican a partir del 1 de enero de 2009 de forma obligatoria; sin embargo

se recomienda la implementación de las mismas en el año 2006, y debido a que el proceso requiere de divulgación y capacitación, su aplicación se implementó a partir de 2009, según la resolución No. 06.Q.ICI.003 del 21 de agosto de 2006 donde el Superintendente de Compañías solicita la sustitución de las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA's) por las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA's); la misma que se ratifica en la resolución No. AMD-8199 del 3 de julio de 2008.

Las NIAA's son emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Atestiguamiento (IAASB) que es órgano técnico de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

4.3.1. Introducción

Las NIAA's son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que obligatoriamente debe seguir o aplicar el profesional que se dedique a labores de auditoría de estados financieros, para evaluar de una manera razonable y confiable la situación financiera de la empresa o ente por él auditado, y en base de aquello le permita emitir su opinión en forma independiente con criterio y juicio profesionales acertados.

Estas normativas tienen un rango superior al haberse introducido el acápite del Aseguramiento, con el fin de proporcionar un alto nivel de seguridad por cuanto el contador debe evaluar adecuadamente el riesgo de auditoría, que da inicio desde los aspectos previos a la contratación, siguiendo con la planeación hasta concluir con el Informe, proporcionando

de esta manera un alto índice de confianza a los diferentes usuarios de los estados financieros, y la correspondiente credibilidad de sus contenidos.

4.3.2. Correcta aplicación del Aseguramiento:

Es indispensable que el auditor persona natural o jurídica, establezca o al menos defina entre otras, las siguientes actividades:

1. Evaluación previa: “Si el usuario solicita la presentación de una oferta, ésta no puede ser habilitada sin antes haber realizado una evaluación general al entorno del negocio de un potencial cliente, actividad que en forma documentada (escrita) definirá la solvencia del sistema de control interno, midiendo posibles riesgos”. (Vargas, 2012)

2. Presentación de oferta: Según Vargas (2012), una vez efectuada la evaluación previa, el auditor está en capacidad de presentar la oferta de sus servicios, con conocimiento razonable de las operaciones de su potencial cliente.

Como norma indispensable, no sólo de ética profesional sino además de responsabilidad, jamás se debe ofertar servicios en forma telefónica, e-mail, etc., sin percatarse ni conocer los elementos básicos que le permitan formarse un criterio técnico de las características del negocio que solicita sus servicios.

3. Aceptación de un cliente: “El auditor está en plena capacidad de aceptar o rechazar a un determinado cliente, particularmente si sus operaciones presentan algún tipo de riesgo que le vincule con el objetivo

básico de la auditoría de estados financieros: la opinión. Este comentario incluye a clientes recurrentes, que en un determinado momento han deteriorado su sistema de control interno o que no han adoptado las medidas correctivas para mejorar el mismo”. (Pinzón, 2013)

4. Desarrollo de la auditoría: La auditoría se desarrollará siguiendo lineamientos establecidos, determinados en la fase de la Planeación de la auditoría financiera.

5. Evaluación de riesgos en el desarrollo de la auditoría financiera: El auditor evaluará los riesgos; a través de una continua supervisión y revisión, para que la medición y obtención de la certeza razonable sea la apropiada, pertinente y documentada, con el fin de asegurar la calidad deseada y obtener los propósitos o el objetivo de dicha auditoría.

6. Obtención de niveles de certeza: “La certeza bajo el marco conceptual de las normas internacionales de auditoría, se entenderá como: la satisfacción en la cual se basa el auditor con la finalidad de confiar en una aseveración realizada por un tercero (administración del ente auditado), para ser utilizada por otra parte”. (Pinzón, 2013)

Existen limitaciones inherentes en cualquier sistema de contabilidad y de control interno, que se deben analizar y evaluar con el fin de medir el grado de repercusión que éstas tienen en la presentación de los estados financieros.

En los trabajos de auditoría financiera, el auditor está en la obligación de proporcionar un alto nivel, de ninguna manera absoluto, de certeza de que las aseveraciones insertas en la información suministrada, está libre de representaciones erróneas e inexactas de carácter sustancial o de importancia significativa.

7. Contratos de Aseguramiento: “Esta norma Internacional específica sobre Contratos de Aseguramiento Internacional Standard on Assurance Engagements (ISAE), difunde el marco conceptual enfocado a los trabajos de aseguramiento cuya intención es la de proveer un nivel de seguridad, bien sea alto o moderado, según los convenios previos entre las partes contratantes”. (Vargas, 2012)

También determina los principios básicos o elementales, establece guías o procedimientos esenciales para que sean observados por los contadores públicos al desarrollar esta práctica profesional independiente, con el propósito de proveer un nivel alto de seguridad.

Esta Norma no define los principios básicos ni los procedimientos esenciales, para los contratos que tienen como finalidad proporcionar niveles de seguridad moderados.

8. Controles de calidad: Un auditor debe acatar las normas de control de calidad que sean obligatorias en el país, emitidas por la profesión o por las autoridades de control; y cada estudio contable, está en la obligación de implementar por escrito normas o procedimientos de control de calidad que aplicará para el desempeño de sus funciones.

**Cuadro 18. Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento -
NIAA's (15/Dic/2009)**

NIAA'S	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
100-999	NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA	
100-199	Asuntos Introdutorios	
120	Marco Conceptual Normas internacionales de Auditoría	Derogado en 2004
	Marco de Referencia Internacional para trabajos para atestiguar	Vigente para trabajos de enero 2005
200-299	Principios Generales y Responsabilidades	
200	Objetivos Generales del auditor independiente y de conducta de una auditoría de acuerdo con estándares internacionales en la revisión.	Efectiva para Auditoría de estados financieros emitidos en o después de Dic 15/09
210	Términos de los trabajos de Auditoría.	
220	Control de Calidad para auditorías de información financiera histórica.	
230	Documentación de Auditoría.	
240	Responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una Auditoría de Estados Financieros.	
250	Consideración de Leyes y Reglamentos en una Auditoría de Estados Financieros.	
260	Comunicación de Asuntos de Auditoría con los encargados del Gobierno Corporativo.	
265	Deficiencias de comunicación en el Control Interno a los encargados de gobierno y de la gerencia.	
300-499	Evaluación del Riesgo y Respuesta a los Riesgos Evaluados	
300	Planeación de una Auditoría de Estados Financieros.	Efectiva para Auditoría de estados financieros emitidos en o después de Dic 15/09
310	Conocimiento del negocio.	Derogado en 2004
315	Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa.	Efectiva para Auditoría de estados financieros emitidos en o después de Dic 15/09
320	Importancia relativa de la Auditoría.	
330	Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados.	
400	Evaluación de riesgos y control interno.	Derogado en 2004

401	Auditoría en un ambiente de sistemas de información computarizado.	Derogado en 2004
402	Consideraciones de auditorías relativas a entidades que utilizan organizaciones de servicios.	Efectiva para Auditoría de estados financieros emitidos en o después de Dic 15/09
450	Evaluación de errores detectados durante la auditoría.	
500-599	Evidencia de Auditoría	
500	Evidencia de Auditoría.	Efectiva para Auditoría de estados financieros emitidos en o después de Dic 15/09
501	Evidencia de auditoría - Consideraciones adicionales para partidas específicas.	
505	Confirmaciones externas.	
510	Trabajos iniciales - Balances de apertura.	
520	Procedimientos Analíticos.	
530	Muestreo de Auditoría.	
540	Auditoría de Estimaciones Contables (<i>Se adiciona: incluyendo FAIR VALUES y Revelaciones de conformidad con la NIA 240</i>)	
545	Auditoría de mediciones y revelaciones hechas a valor razonable.	
550	Partes Relacionadas.	
560	Eventos Subsecuentes.	
570	Negocio en Marcha.	
580	Representaciones de la Administración.	
600-699	Uso del Trabajo de Otros	
600	Consideraciones especiales - Auditoría especial de grupo de Estados Financieros (trabajo que incluye el trabajo de auditoría de componentes)	Efectiva para Auditoría de estados financieros emitidos en o después de Dic 15/09
610	Usando el trabajo de Auditoría Interna.	
620	Uso del trabajo de un experto.	
700-799	Conclusiones y Dictamen de la Auditoría	
700	Formación de una opinión e información sobre los estados Financieros.	Efectiva para Auditoría de estados financieros emitidos en o después de Dic 15/09
705	Modificaciones a la opinión del auditor independiente.	
706	Párrafos de énfasis en un tema y párrafos de otros asuntos en el Informe de Auditoría Independiente.	
710	Información Comparativa - Correspondencia y Estados Financieros Comparativos.	
720	Otra información en documentos que contienen Estados Financieros Auditados.	
800-899	Áreas Especializadas	
800	Consideraciones especiales - Auditoría de Estados Financieros sobre trabajos de auditoría con propósito especial.	Efectiva para Auditoría de estados financieros emitidos en o después de Dic 15/09
805	Consideraciones especiales - Auditoría de Estados Financieros y elementos, cuentas o artículos específicos de un Estado Financiero.	
810	Reporte a compromisos sobre Estados Financieros.	
100-1100	DECLARACIONES INTERNACIONALES DE PRÁCTICAS DE AUDITORÍA (DIPA - IAP)	
1000	Procedimiento de confirmación entre bancos.	

1001	Ambientes de CIS - Computadoras independientes.	Derogado en 2004
1002	Ambientes de CIS - Sistema de Computadoras en línea.	
1003	Ambientes de CIS - Sistema de Bases de Datos.	
1004	La relación entre supervisores bancarios y auditores externos.	
1005	Consideraciones especiales en la auditoría de entidades pequeñas.	
1006	Auditorías de los Estados Financieros de los Bancos.	
1007	Comunicaciones con la Administración.	Derogado en 2001
1008	Evaluación del riesgo y control interno - Características y consideraciones del CIS.	Derogado en 2004
1009	Técnicas de auditoría con ayuda de computadora.	
1010	La consideración de asuntos ambientales en la Auditoría de Estados Financieros.	
1011	Implicaciones para la administración y los auditores del problema del año 2000.	Derogado en 2001
1012	Auditoría de instrumentos financieros derivados.	
1013	Comercio electrónico - Efecto en la auditoría de Estados Financieros.	
1014	Informe de los auditores en cumplimiento con normas internacionales de información financiera.	
200-2699	NORMAS INTERNACIONALES DE TRABAJOS DE REVISIÓN (NITR - ISRE)	
2400	Trabajos para revisar Estados Financieros.	Anteriormente NIA - ISA 910
2410	Revisión de información financiera intermedia desempeñada por el auditor independiente de la entidad.	
2700-2999	Reservados.	
3000-3699	NORMAS INTERNACIONALES DE TRABAJOS PARA ATESTIGUAR (ASEGURAMIENTO NITA - ISAE)	
300	Trabajos para atestiguar distintos de auditoría o revisiones de información financiera histórica.	
3400	El examen de información financiera prospectiva.	
3700-3999	Reservados.	
4000-4699	NORMAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS RELACIONADOS (NISP - ISRS)	
4400	Trabajos para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera.	Anteriormente NIA - ISA 920
4410	Trabajos para compilar información financiera.	Anteriormente NIA - ISA 930
ISQC	Control de calidad para firmas que desarrollan auditorías y revisiones de información financiera histórica y otros trabajos para atestiguar y servicios relacionados.	

Fuente y elaboración: Listado de NIAS vigente a partir del 15 de diciembre del 2009, disponible en web: www.pkfhonduras.com/blog/wp-content/uploads/2010/05/Listado-de-NIA-vigentes-a-partir-del-15-de-diciembre-2009.pdf

Estas normas internacionales son importantes porque:

- Muestran las evidencias que debe tener el profesional para la auditoría.
- Ayudan a la evaluación del control interno e indican el planeamiento, materialidad y evaluación de riesgos.
- Rigen el trabajo del auditor; indicando los procedimientos a seguir en el desarrollo del examen y, lo guían según principios generales y responsabilidades.
- Indican cómo realizar un dictamen sobre los estados financieros, compararlos y también analiza otra información en documentos que contienen estados financieros auditados.
- Describen las declaraciones internacionales sobre prácticas de auditoría que comprenden procedimientos, descripción de los ambientes y tecnologías de información.

4.4. Fases de la Auditoría de Gestión

4.4.1. Planificación

4.4.1.1. Planificación Preliminar

En esta etapa se realiza una revisión de la legislación y normatividad de la entidad, por parte del auditor jefe de equipo, quien debe actuar solo o apoyado por un auxiliar en caso de que la documentación sea muy voluminosa.

La planificación preliminar está dirigida a diseñar el enfoque del examen, con base en los estándares definidos en el contrato de servicios de auditoría.

Se recopila información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

➤ **Revisión de Papeles de trabajo:** Se realizará una revisión de los archivos corriente y permanente para obtener información y documentación básica del manejo de la organización.

➤ **Visita a las Instalaciones:** El auditor realiza una visita a las instalaciones de la empresa auditada, para observar cómo funciona su estructurada orgánica y visualizar en conjunto los procesos que lleva a cabo.

➤ **Entrevista:** Se formulan preguntas para corroborar la información obtenida mediante la observación preliminar (visita a las instalaciones), para ampliar el conocimiento sobre la organización.

La revisión del archivo permanente, la visita preliminar y la entrevista le proporcionan al auditor un conocimiento global de la empresa, permitiéndole determinar el riesgo inherente a la entidad.

4.4.1.2. Planificación Específica

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de

las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar. El propósito de la planificación específica es evaluar el control interno, para obtener información adicional y calificar los riesgos de la auditoría, para seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados en cada fase de ejecución, mediante los programas respectivos.

En la auditoría de gestión el auditor debe alejarse totalmente de las orientaciones hacia la información financiera, porque el objetivo de esta auditoría es totalmente diferente.

Para esta evaluación se pueden utilizar, hojas narrativas y flujogramas, por ser herramientas para evaluar el control interno y el auditor interno está familiarizado con estas metodologías.

La calificación de riesgos también es parte de esta fase y puede adaptarse en este proceso la Matriz de Calificación de Riesgos, obviamente el contenido de la matriz debe estar orientado a la auditoría de gestión.

Esta etapa de planificación comprende los siguientes aspectos:

➤ **Motivo del Examen:** Expresar la razón por la cual se debe realizar el examen de auditoría a las áreas o departamentos determinados, para poder de esta manera medir la eficiencia y eficacia de los procesos realizados por la organización.

➤ **Objetivo de la Auditoría:** Es el propósito que se pretenden alcanzar con la realización del trabajo de auditoría, para evaluar las áreas de la

empresa y determinar posibles las desviaciones existentes dentro de cada uno de los procesos, y emitir recomendaciones.

➤ **Objetivos Específicos de la Auditoría:** Entre los principales objetivos específicos que persigue una Auditoría de Gestión podemos encontrar:

- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución en términos de gestión.
- Evaluar el nivel de eficiencia en utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Verificar que el control interno sea el adecuado para las áreas o departamentos en estudio.
- Detectar desviaciones y emitir recomendaciones para su solución, contribuyendo para que la empresa logre excelencia en sus operaciones.

➤ **Alcance:** Se establece la Auditoría de Gestión a la dependencia, unidad, departamento, actividad o función a ser auditada y el período a ser examinado.

➤ **Base Legal:** Hace referencia las leyes, reglamentos y normas tanto internas como externas relacionadas con el accionar de la empresa.

- **Recursos Materiales:** Comprende todos los equipos, insumos e implementos que necesitará el equipo para realizar un examen de auditoría, detallando su respectiva cantidad, concepto y valor.
- **Recursos Humanos:** equipo de trabajo que realizará el examen de auditoría, detallando el costo por integrante y las horas totales de trabajo.
- **Recursos Financieros:** Se detallan los costos por movilización, alimentación, viáticos, y otros relacionados a la labor del equipo de auditoría.
- **Tiempo de duración del trabajo:** la distribución de actividades en cada fase de auditoría, mediante un cronograma de trabajo.

4.4.1.3. Evaluación del Sistema de Control Interno

La evaluación de Control Interno es parte del proceso de auditoría, y dependiendo de los resultados de dicha evaluación, se aplicará a mayor o menor profundidad los procedimientos y pruebas de auditoría.

Mientras más efectivos sean los controles implementados, será menos probable la ocurrencia de errores o fraudes.

4.4.1.3.1. Definición del Control Interno

“Proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables”. (Net Consul, 2012)

La definición mencionada en Net Consul (2012), refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, un medio utilizado para la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo personas, no se trata solamente de manuales de políticas impresos, sino de personas en cada área.
- El control interno facilita la consecución de objetivos.
- El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no seguridad total, a la alta dirección de la entidad.

4.4.1.3.2. Tipos de Control Interno

Por su Función

1. Control administrativo: “Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la

observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización". (Chiguichon, Sandoval, Hernández, Salazar, & Ajú, 2006)

2. Control Contable: Según Chiguichon, Sandoval, Hernández, Salazar, & Ajú (2006), los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Por la Acción

1. Previo: Está constituido por el conjunto de normas, procedimientos, políticas, reglas, implantados para evitar errores en el proceso de las transacciones.

2. Concurrente: Conjunto de normas, procedimientos, políticas, reglas, implantados y cuya finalidad es detectar errores o desviaciones en el proceso de transacciones, que no hubieran sido determinados en los controles previos.

3. Posterior: Examen de las operaciones financieras y administrativas que se efectúa después de que estas se han producido, con el objeto de verificarlas, revisarlas, analizarlas y evaluarlas de acuerdo a la documentación y resultados de las mismas.

4. Las funciones de este control, son ejercidas por regla general, por la auditoría interna, sin perjuicio de los exámenes profesionales que prestan las auditorías externas o independientes, o en forma combinada.

4.4.1.3.3. Técnicas de Control Interno

Las técnicas de control interno son instrumentos, mecanismos y medidas que deben ser construidas dentro de la secuencia de las operaciones de cada entidad e incorporadas en las normas y manuales de la organización. Cuyo propósito son prevenir, detectar y corregir riesgos o errores y fraude. Entre estas técnicas se encuentran las siguientes:

➤ **Técnicas de Validación.-** Comprende mecanismos de autorización, comparación, verificación de la pertinencia y legalidad. Establece evidencia documentada que proporciona un alto grado de aseguramiento de que los procesos se realizan en base a las disposiciones y procedimientos preestablecidos por la entidad.

➤ **Técnicas de Aseguramiento.-** Incluye procedimientos de control tendientes a reducir los riesgos y errores que puedan producirse durante la ejecución de las actividades de la organización. Consiste en cerciorarse de la información entregada por la entidad que no existan documentos fraudulentos ocasionando debilidades en el control interno, ya que el aseguramiento de la información es la base sobre la que se construye las acciones correctivas y la toma de decisiones.

➤ **Técnicas de Reejecución.-** Hace referencia a la verificación durante el proceso de ejecución. Esta técnica de control interno consiste en una doble verificación a detalle de los procesos sujetos a control, el auditor vuelve a efectuar el procedimiento que previamente ha tenido que desarrollar la empresa.

➤ **Técnicas de Especialización Funcional.-** Esta técnica está dada por la segregación de funciones, el acceso restringido, la supervisión y la auditoría interna. Consiste en la distribución de responsabilidades en función de habilidades técnicas y específicas del personal de la entidad auditada, para que las medidas que se tomen no debiliten o compliquen los procesos ya existentes, sino que más bien sean complementarios y eficientes.

4.4.1.4. Modelos de Control Interno

Son parámetros a seguir, es decir que se tiene que evaluar, que hacer a la hora de revisar el control interno de una entidad, los cuales son:

COSO I	Committees of Sponsoring Organizations (Comité de Organismos Patrocinadores)
COSO II	Enterprise Risk Management (Gestión de Riegos Corporativos)
MICIL	Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica
CORRE	Control de Recursos y Riesgos en el Ecuador

4.4.1.4.1. COSO I (Comité de Organismos Patrocinadores)

Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a éste una mayor amplitud.

El Informe COSO plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Comisión Nacional de Fraude de Información Financiera (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations). El grupo está constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- La Asociación Americana de Contabilidad. (American Accounting Association- AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.(American Institute of Certified Public Accountants - AICPA)
- El Instituto de Ejecutivos Financieros. (Financial Executives International - FEI)
- El Instituto de Auditores Internos. (Institute of Internal Auditors - IIA)
- El Instituto de Contadores de Gestión. (Institute of Management Accountants IMA)

El propósito fundamental del Informe COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un

marco para los conceptos del control interno que permita una definición común del control interno y la identificación de sus componentes.

El Informe COSO tiene 2 objetivos fundamentales: encontrar una definición clara del Control Interno, y proponer un modelo ideal o de referencia del Control Interno para que las empresas puedan evaluar la calidad de sus sistemas de Control Interno.

“El Informe COSO, define el control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables”. (Carrión, 2011)

El Control Interno pretende ahora garantizar:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.

Componentes del Informe Coso

El logro de los objetivos del control interno, se logran con la conformación de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la entidad y que están integrados en el proceso de dirección.

Las empresas trazaran objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene.

Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso.

Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

➤ **Entorno de control:** “El ambiente de control establece la atmósfera o carácter de una organización, influyendo en la conciencia de control del personal. Es el fundamento de todos los demás componentes del sistema de control interno, otorgando ordenamiento y estructura a dicho sistema”.
(El Control Interno Según el Informe COSO, 2011)

Los factores a considerar dentro del entorno de control serán:

- Consejo de Administración y Comité de Auditoría, estos órganos fijan criterios que perfilan el ambiente de control, por eso sus miembros

deben contar con la experiencia necesaria para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los Auditores.

- Integridad y valores éticos, la dirección debe transmitir y demostrar el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos.
- Filosofía Administrativa y Estilo de Operación, Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información, el procesamiento de la información, principios, criterios contables, y otros.
- Compromiso de competencia profesional, la dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos.
- Estructura organizativa, debe existir una apropiada estructura de las actividades de la entidad y el flujo de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.
- Asignación de autoridad y responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas son una base para el delineamiento de actividades y el sistema de control, para determinar los roles a desempeñar del personal en el sistema.

- Políticas y prácticas en materia de los recursos humanos, son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

➤ **Evaluación de los riesgos:**

Implica la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados.

También se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos vinculados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

Es indispensable el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la Organización como al de las actividades relevantes, para obtener una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

La autoevaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

- Objetivos globales de la entidad, para que tengan un control eficaz, deben establecer objetivos, los cuales incluyen aseveraciones generales de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes.

- Objetivos específicos para cada actividad, surgen y están vinculados con los objetivos y estrategias globales. Suelen expresarse como metas a conseguir, con fines y plazos determinados.
- Riesgos, el proceso donde se identifican, analizan y manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo. Se debe considerar factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.
- Gestión del cambio, el entorno económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.

➤ **Actividades de Control:**

“Las actividades de control consisten en las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella. Las actividades de control se realizan a través de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones”. (Ingeniería y Gestión Consultora, 2011)

Incluyen un rango amplio de actividades: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, examen de la eficiencia de las operaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones.

➤ **Información y Comunicación:**

La información pertinente debe ser identificada, recopilada y comunicada de manera oportuna para que los funcionarios de la entidad cumplan con sus responsabilidades de manera correcta.

Los sistemas de información generan informes que contienen información relacionada con las operaciones, las finanzas y el cumplimiento de compromisos, todo lo que hace posible la conducción y el control de una empresa.

"En las organizaciones, debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la entidad. La dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno implementado.

Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto. Las organizaciones deben contar con medios para comunicar la información significativa a los superiores". (Ingeniería y Gestión Consultora, 2011)

➤ **Supervisión y Monitoreo:**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, un proceso que verifique el desempeño del sistema de control interno en el transcurso del tiempo, mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas durante la ejecución de procesos.

La efectividad de este sistema de control interno debe ser periódicamente evaluada por la dirección y los mandos medios.

Un sistema de control interno se considera eficiente si la dirección de la entidad tiene la seguridad razonable de que:

- Dispone de la información adecuada sobre el nivel de logro de los objetivos operacionales de la entidad.
- Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

Deficiencias detectadas: Se deben establecer procedimientos que aseguren que toda deficiencia detectada, que afecte al sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada.

Comunicación de deficiencias de control interno: las deficiencias deberían ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas deben ser presentadas a la alta dirección y al consejo de administración.

Relación entre los objetivos y los componentes

“Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. El control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades”.

(Mantilla, 2003)

La relación entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir con los objetivos) se ilustra a través de la siguiente matriz:

Gráfico 15. Relación entre Objetivos y Componentes COSO I



Fuente: <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>

A partir de esta grafica podemos mencionar el siguiente ejemplo: la información y comunicación es necesaria para las 3 categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas.

Por tanto el control interno es importante para la empresa o para cada una de sus partes (filiales, unidades de negocio y actividades funcionales).

Se determina la efectividad del control interno mediante el análisis del funcionamiento eficaz de los componentes en su conjunto, proporcionando un grado de seguridad razonable de que los objetivos se cumplan.

4.4.1.4.2. COSO II (Gestión de Riesgos Corporativos)

El Marco de Control COSO II fue creado en el año 2001 y su publicación en Septiembre del 2004, establece nuevos conceptos que amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

“El COSO II es un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos dentro del apetito de riesgo para proporcionar una seguridad razonable referente al logro de objetivos del negocio”. (Ambrosone, 2007)

La gestión integral de riesgo permite a la gerencia tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, y poder aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

El COSO ERM fue diseñado para identificar, analizar, responder, monitorear y comunicar los riesgos, administrándolos dentro del apetito de riesgo para proporcionar una seguridad razonable frente al logro de los objetivos de la organización.

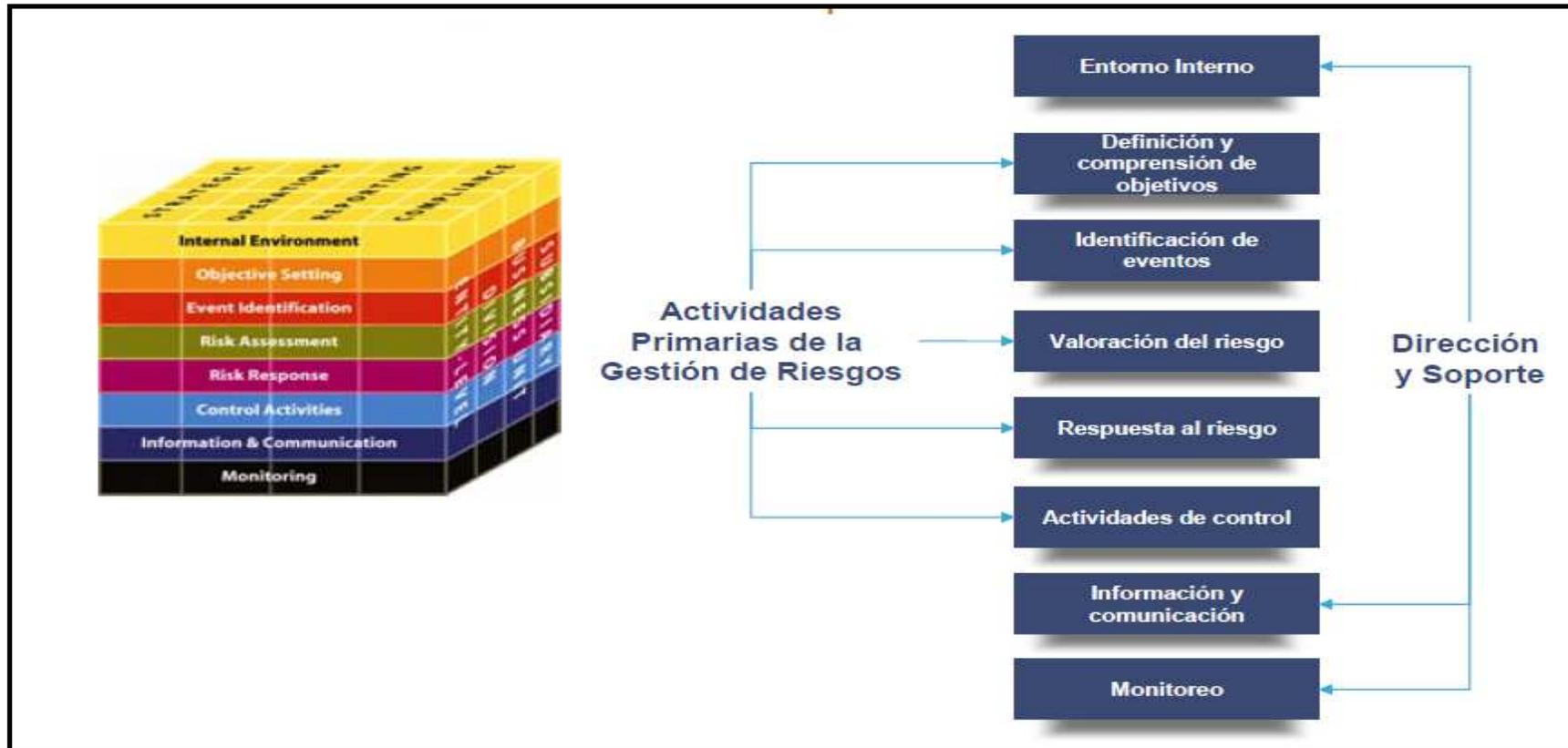
Consecución de Objetivos

Este Marco de gestión de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, clasificándolos en cuatro categorías:

- *Estrategia*: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- *Operaciones*: vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- *Información*: Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- *Cumplimiento*: relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

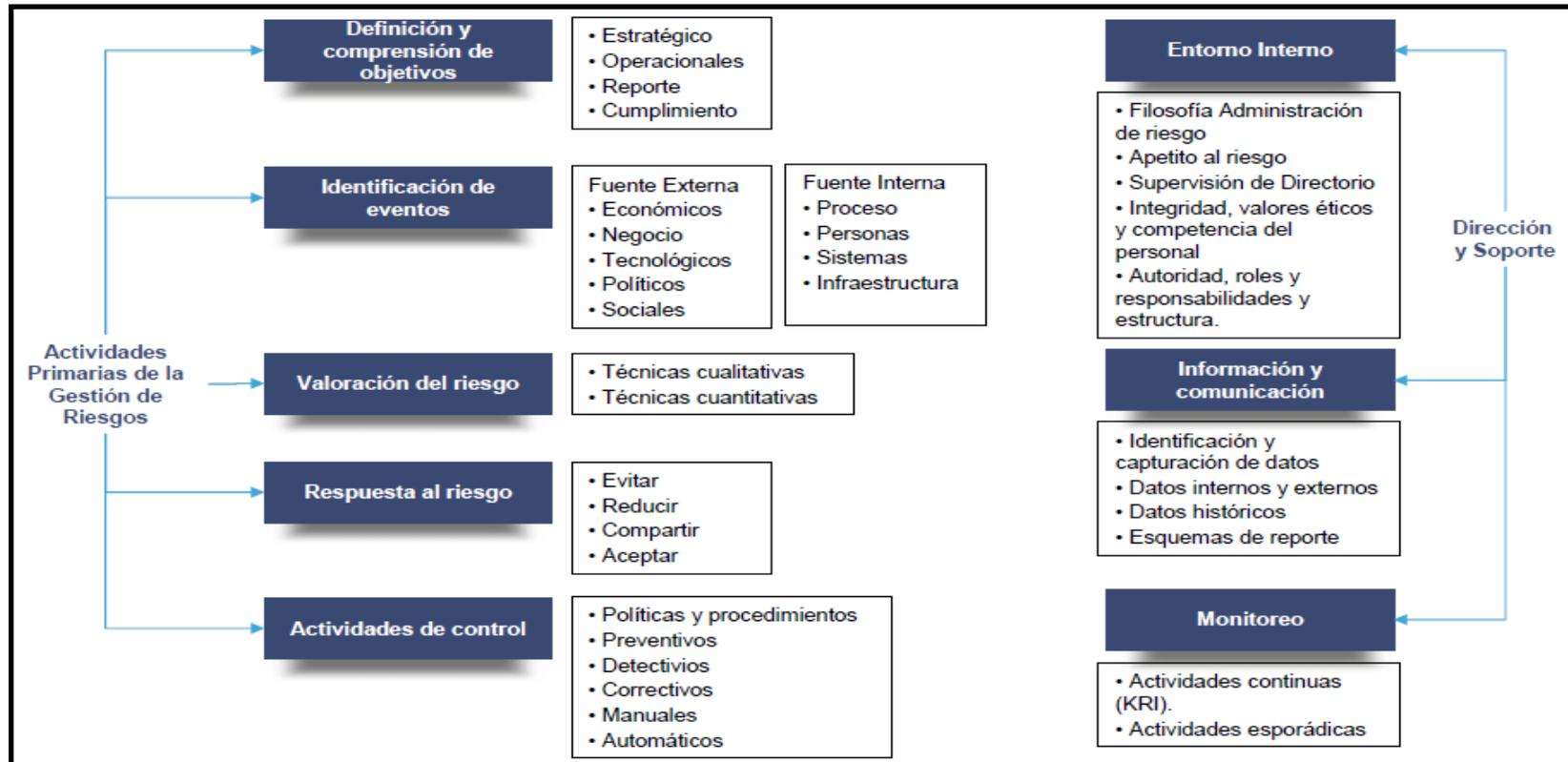
Dado que los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la gestión de riesgos corporativos facilite una seguridad razonable de su consecución.

Gráfico 16. Componentes Claves de ERM



Fuente: COSO II – ERM, <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1PresentacionRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMylRoldelAuditorInterno.pdf>

Gráfico 17. Detalle de Componentes Claves de ERM



Fuente: COSO II – ERM, <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1PresentacionRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOI-ERMyelRoldelAuditorInterno.pdf>

Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión.

A continuación, se describen estos componentes:

➤ Ambiente interno

Establece la base de cómo el personal de la entidad debe tratar los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

➤ Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que éstos apoyen la misión de la entidad y se encuentren alineados con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

➤ Identificación de eventos

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Se debe identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos. Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.

Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son re canalizadas por la Gerencia.

➤ **Evaluación de riesgos**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados.

- **Probabilidad:** posibilidad de que ocurra un evento.
- **Impacto:** es el efecto que se produce por factores pasados internos y externos (ocurrencia).

➤ **Respuesta al riesgo**

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad. Al responder al riesgo se desarrollan acciones para alinear los riesgos con la tolerancia al riesgo de la entidad.

La respuesta al riesgo se basa en la decisión de la dirección al seleccionar posibles alternativas o categorías, tales como:

- **Evitar:** es tomar acciones de modo de acabar las actividades que generan riesgo.
- **Reducir:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- **Compartir:** Se toman acciones para reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir el riesgo.
- **Aceptar:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

➤ **Actividades de control**

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

➤ **Información y comunicación**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

➤ **Supervisión - Monitoreo**

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión

se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas a la vez.

La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional donde cualquier componente puede influir en otro.

Relación entre objetivos y componentes

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la administración de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos.

Gráfico 18. Relación entre los Componentes y Objetivos COSO ERM



Fuente: COSO II, http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_Executive_Summary_SpanishColumbia.pdf

La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo, las cuatro categorías de objetivos estratégicos, operativos, reporte y cumplimiento, representados por columnas verticales, los ocho

componentes por filas horizontales, y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión.

Esta representación gráfica refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto.

4.2.1.4.3. MICIL (Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica)

Las dos últimas décadas, a partir de los años 80, han sido perjudiciales para los países latinos y las organizaciones que la integran. Los resultados macroeconómicos y el desarrollo alcanzado son muy pobres, se manifiesta que el 43% de la población Latina vive en condiciones de pobreza.

Las dificultades por las cuales están pasando las finanzas y el crecimiento sostenible, tanto de los países, como de las entidades públicas y privadas; en muchos casos, pueden ser prevenidas mediante un marco integrado de control interno diseñado, implantado y aplicado formalmente.

“En la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999, se recomendó un Marco latinoamericano de Control similar al COSO, en base a las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco, el cual fue publicado en el año 2004”.
(Macías, 2010)

MICIL es un producto de la investigación, la discusión en varios seminarios y la normativa que sobre la materia han emitido varias Instituciones Superiores de Auditoría (ISA's) de América Latina, los organismos profesionales de contadores públicos y de otras disciplinas y se encuentra dirigido a los sectores importantes de la economía.

“Este Marco de Control Interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones, el desarrollo de las funciones de control y la auditoría a las organizaciones, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al uso eficiente de los recursos y el eficaz logro de objetivos para los cuales se creó la organización”. (Casals y Associates, 2004)

Según MICIL define al control interno, como el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

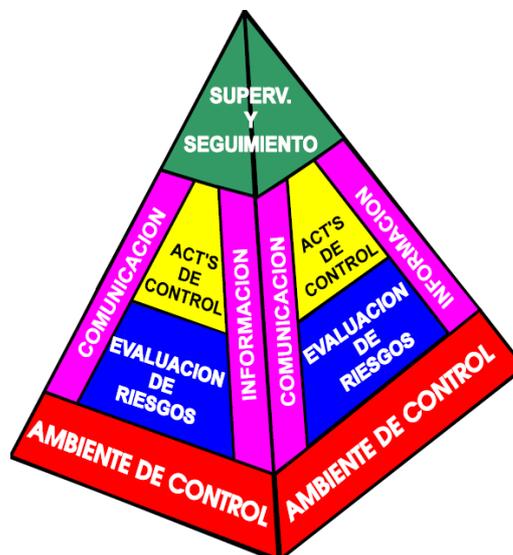
Componentes del MICIL

El proceso y los componentes definidos por el Informe COSO, es el enfoque a utilizar en la presentación del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).

Existe la posibilidad de realizar adecuaciones a la realidad y requerimientos de las organizaciones que operan en América Latina, las que se introducirán al desarrollar los factores que integran los 5 componentes del control interno. Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL y son:

- Ambiente de control y trabajo
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión.

Gráfico 19. Componentes del MICIL



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/marco-integrado-control-interno-latinoamericano.pdf>

La base de la pirámide está conformada por la integridad, valores y la ética, que son el soporte fundamental para el funcionamiento de la

organización debido a la fortaleza que tienen para la organización y del personal que la conforma.

“Los componentes presentan un esquema que partiendo del ambiente de control como la parte más amplia de la pirámide auspicia el funcionamiento efectivo de los cuatro componentes (evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión) que se asientan sobre él, llegando hasta el final y asegurando su funcionamiento en todos los niveles de la organización”. (Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, 2004)

El componente información y comunicación es el más dinámico y permite su interrelación desde la base de la pirámide (ambiente de control) hasta la cúspide (supervisión).

Mediante los reportes procesados para los diferentes niveles y en varias instancias; regresa a la base de la pirámide a través de la comunicación que se procesa desde la supervisión hacia los tres componentes y así completar el proceso al llegar a la base de pirámide.

A la derecha de la pirámide, de arriba hacia abajo, se observa una columna con la palabra comunicación, relacionando los componentes: actividades de control y evaluación del riesgo para fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la entidad, considerando los cuatro objetivos generales del control interno.

4.4.1.4.4. CORRE (Control de Recursos y Riesgos en el Ecuador)

Para elaborar el CORRE se tomó como base técnica, los dos estudios realizados por el Committee of Sponsoring Organizations: Informe COSO emitido en 1992 y Gestión de Riesgos Corporativos emitido en el 2004, también se consideró como fundamento el MICIL, elaborado en el 2006, por el ecuatoriano Edison Estrella con el auspicio del Proyecto Responsabilidad/Anticorrupción en las Américas “SI SE PUEDE”. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

El CORRE define al control como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

- Ambiente Interno de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control

- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

Gráfico 20. Componentes del CORRE



Fuente: <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos.

“Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas. El componente información-comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, como elemento integrador del sistema”. (Instituto de Auditores Internos Ecuador , 2006)

Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de tomar decisiones, sobre la base de resultados de las actividades de control establecidos para disminuir riesgos en todas sus categorías.

4.4.1.5. Herramientas de Evaluación de Control Interno

La evaluación del sistema de control interno implica el uso de varias herramientas para poder evidenciar y documentar dicha evaluación.

Dependerá de cada una de las situaciones que se presenten el elegir uno u otro método de documentación y especialmente identificar aquellas oportunidades en donde, utilizando el material que facilite el ente, se pueda llegar a obtener la documentación necesaria para evidenciar la evaluación del sistema de información, contabilidad y control.

4.4.1.5.1. Método Descriptivo - Narrativo

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Normalmente, este método es utilizado conjuntamente con el de gráficos, con el propósito de entender este último en mejor forma, ya que los solos gráficos muchas veces no se entiende, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva.

Gráfico 21. Formato de Narrativa

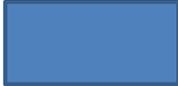
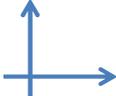
	<p>EMPRESA "ELECTRO RICHA RUIZ" CÍA. LTDA. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NARRATIVA Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012</p>
<p>Entrevistado:</p> <p>Cargo:</p>	
<p><i>Detalle de Narrativa:</i></p>	
<p>Elaborado por:</p> <p>Revisado por:</p>	

Elaborado por: Yomaira Ruiz

4.4.1.5.2. Método Gráfico - Flujogramas

Los diagramas de flujo son la representación gráfica en orden cronológico de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema.

Gráfico 22. Simbología del flujograma

	Inicio o finalización del diagrama
	Etapa del proceso o realización de un actividad
	Etapa de análisis o toma de decisión
	Realización de un documento
	Conección o relación con el resto del diagrama
	Varios documentos
	Dirección en la que va el flujo

Elaborado por: Yomaira Ruiz

Para elaborar flujogramas se observan los siguientes aspectos:

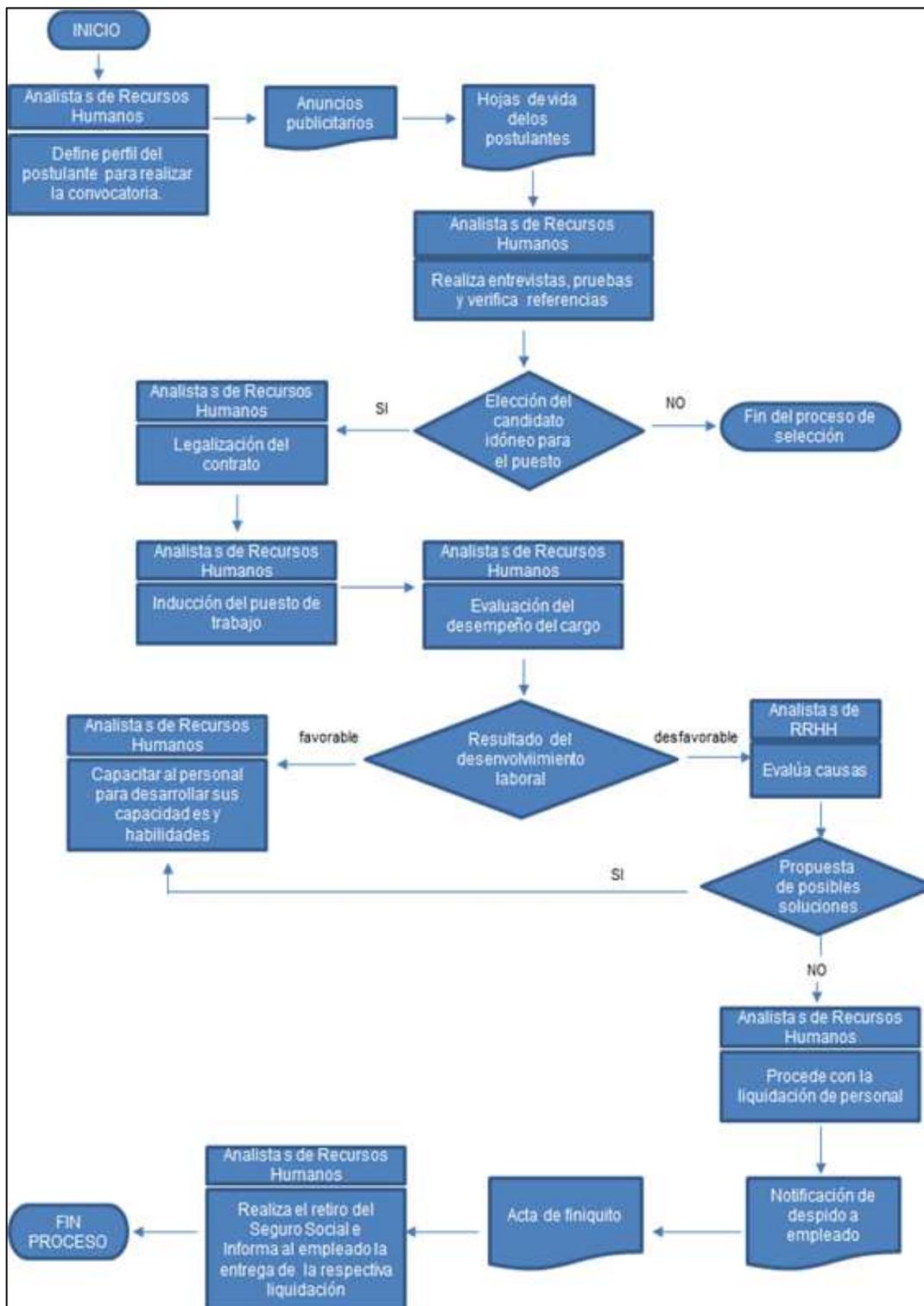
- Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema.
- Demostrar cómo se llevan los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable.
- Describir los documentos que tengan incidencia contable.
- Demostrar el flujo documental de distintas áreas de la empresa.
- Identificar el puesto y quién efectúa el procedimiento.

- Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones, como la documentación y formatos.

Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición utilizando de símbolos convencionales.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Comprobar el funcionamiento del sistema en aquellos pasos que no estén debidamente especificados, para que el diagrama esté de acuerdo con el funcionamiento real.
- Verificar el flujograma levantado con la normatividad pertinente para determinar el grado de concordancia con las disposiciones legales y reglamentarias.
- Demostrar las razones que fundamentan nuestras observaciones y sugerencias, para mejorar los sistemas o procedimientos.

Gráfico 23. Formato de Flujograma



Elaborado por: Yomaira Ruiz

4.4.1.5.3. Método de Cuestionarios

El objetivo de formular estos programas guías de procedimientos básicos de auditoría financiera, gestión, etc., deben ser realizados de acuerdo a condiciones particulares de cada empresa y según las circunstancias, es el de indicar los pasos de las pruebas de cumplimiento, cuya extensión y alcance depende de la confianza en el sistema de control interno.

Estos cuestionarios permiten evaluar el Control Interno:

- Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades.
- Facilitar a los asistentes su labor y promover su eficiencia y desarrollo profesional.
- Determinar la extensión de los procedimientos aplicables en las circunstancias.
- Indicar a los supervisores y encargados, las pruebas realizadas y las no aplicables o pendientes de efectuar.
- Servir de guía para la planeación de futuras auditorías.
- Ayudar a controlar el trabajo efectuado por los asistentes

Gráfico 24. Formato de Cuestionario



EMPRESA "ELECTRO RICHA RUIZ" CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Departamento:

Período de Auditoría:

Tipo de Auditoría:

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
TOTAL						

Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha:

Elaborado por: Yomaira Ruiz

4.4.1.5.4. Matrices

El control interno también puede ser evaluado a través de matrices, que pueden ser respaldadas por los otros métodos de cuestionarios, flujogramas, narrativos, entre otros y deben contener los siguientes aspectos:

- Listado de controles claves (importantes)
- Asignación de una ponderación a cada control
- En base a los resultados obtenidos en la evaluación, fijar una calificación

Gráfico 25. Formato de Matriz de Riesgo

 EMPRESA "ELECTRO RICHAR RUIZ" CÍA. LTDA. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012						
Fecha: Determinación del Riesgo Inherente						
COMPONENTES	RIESGOS DETECTADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORÍA
	IDENTIFICACIÓN	EFECTO POTENCIAL	A	M	B	

Elaborado por:	Fecha elaboración:
Revisado por:	Fecha revisión:

Elaborado por: Yomaira Ruiz

4.4.1.5.5. Método Mixto

Cuando la evaluación de control interno se basa en la combinación del método de cuestionarios, descriptivo, por ejemplo:

- Cuestionarios y gráfico
- Descriptivo y cuestionarios
- Descriptivo y gráfico
- Cuestionario, descriptivo y gráfico

4.4.1.6. Medición del Riesgo

En función de la información obtenida por el auditor, debe evaluarse el riesgo de auditoría a efecto de establecer procedimientos a aplicar para asegurar que el mismo se reduzca a un nivel aceptablemente.

Sugiere una adecuada práctica de la metodología planificada, determinando de forma precisa las irregularidades de los procesos y de las transacciones representativas que ejecuta la organización, teniendo de esta forma una visión más clara sobre el grado de fiabilidad de la información sujeta a revisión.

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas.

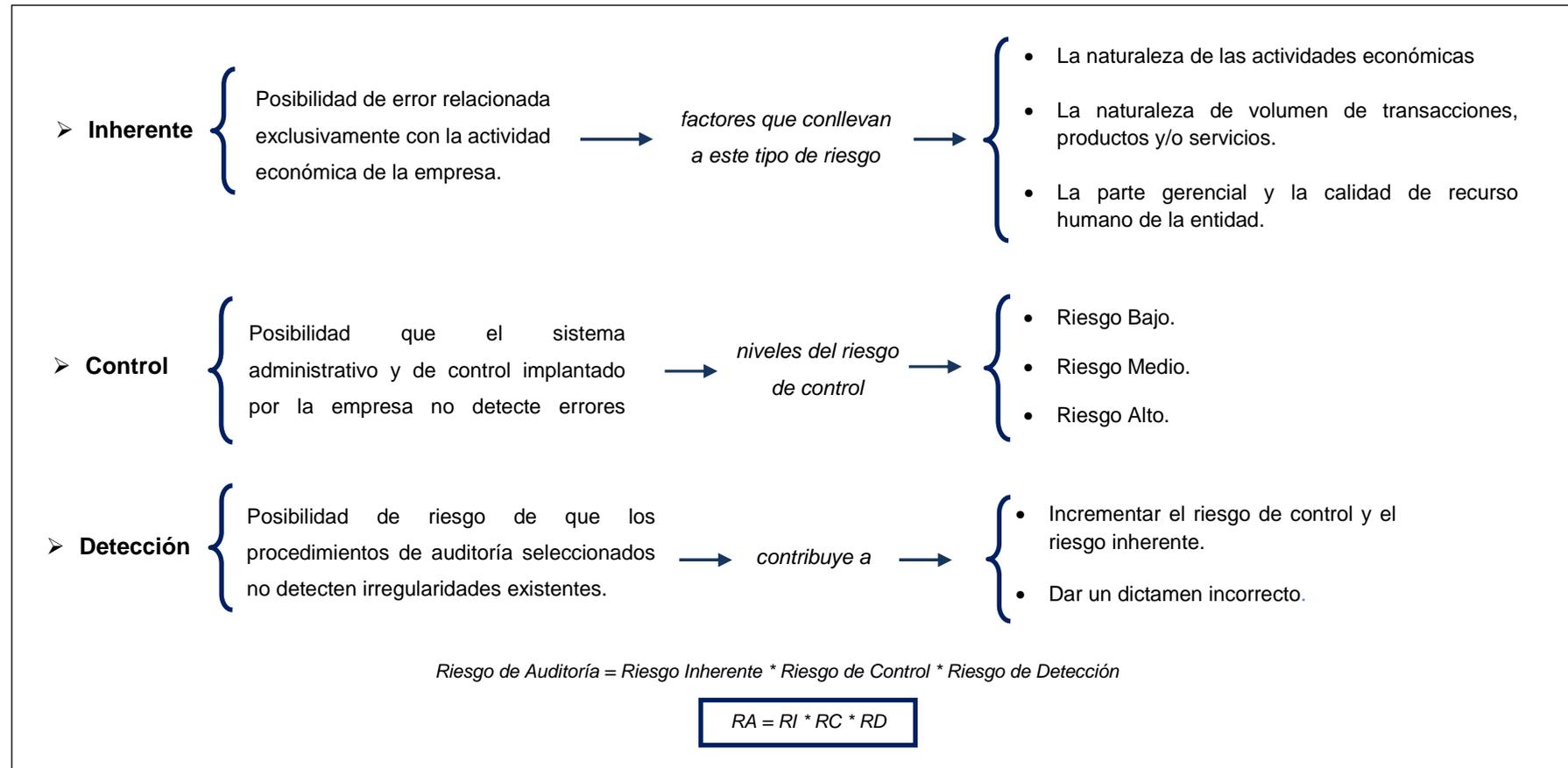
El riesgo de auditoría, Puede definirse como “la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no detectar errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe y está compuesto por distintas situaciones o hechos que, analizados en forma separada, ayudan a evaluar el nivel de riesgo existente en un trabajo en particular y determinar de qué manera es posible reducirlo a niveles aceptables”. (Gerencie, 2012)

Es así como se han determinado tres tipos de riesgos de auditoría los cuales son:

- 1) Riesgo Inherente.
- 2) Riesgo de Control.
- 3) Riesgo de Detección.

Los dos primeros riesgos, se encuentran fuera de control por parte del auditor y son propias de los sistemas y actividades de la entidad, mientras que el riesgo de detección está directamente relacionado con la labor del auditor.

Gráfico 26. Tipos de Riesgos de Auditoría



Elaborado por: Yomaira Ruiz

1. Riesgo Inherente: “tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando. Este tipo de riesgo está fuera del control del auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa”. (Gerencie, 2012)

Los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos son:

- La naturaleza de las actividades económicas
- La naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios.
- La parte gerencial y calidad de recurso humano de la entidad.

2. Riesgo de Control. “Posibilidad de que los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno”. (Gerencie, 2012)

Entre los factores relevantes que determina este tipo de riesgo son:

- Los sistemas de información
- Los sistemas contabilidad
- Los sistemas control

Niveles del Riesgo de Control:

- a) **Riesgo Bajo:** El auditor considera que los controles detectarán cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada. Es decir, cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no tan importantes, por eso la probabilidad de la existencia de errores es baja.
- b) **Riesgo Medio:** Se considera mayor probabilidad de que los controles no detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada. Sería el caso de un componente medianamente significativo, donde hay varios factores de riesgo, por esa razón existe la posibilidad de que se presenten errores.
- c) **Riesgo Alto:** El auditor considera que es más probable que los controles no detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada. Cuando el componente es significativo, con varios factores de riesgo, lo que representa que existe una alta probabilidad de que existan errores o irregularidades.

3. Riesgo de detección: “Este riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado. La Responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a reducir el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía”. (Gerencie, 2012)

Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto.

4. Riesgo de Auditoría: Hace referencia al riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo, para cerciorarse de la razonabilidad de las cifras examinadas.

*Riesgo de Auditoría = Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección*

$$RA = RI * RC * RD$$

Matriz de Riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta de control y de gestión que se emplea para identificar procesos, tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades.

“Esta matriz permite evaluar la efectividad una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización, otorgando valores que permiten actuar frente a estos riesgos, graficando esta matriz se consigue expresar la severidad y probabilidad de que sean detectados en el análisis previamente realizado”.
(Tapia, 2013)

Cuadro 19. Matriz de Nivel de Confianza

CONFIANZA	MÍNIMO	MAXIMO
ALTO		
Alto	88.89%	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
BAJO		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
MEDIO		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%

Elaborado por: Yomaira Ruiz

Cuadro 20. Matriz de Nivel de Riesgo

CONFIANZA	MÍNIMO	MAXIMO
ALTO		
Alto	0.01%	11.11%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	22.23%	33.33%
BAJO		
Alto	33.34%	44.44%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	55.56%	66.66%
MEDIO		
Alto	66.67%	77.77%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	88.89%	99.99%

Elaborado por: Yomaira Ruiz

4.4.1.8. Programa de Auditoría

“El programa de auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar”. (Téllez, 2004)

Los programas de auditoría se preparan anticipadamente en la etapa de planeación, permitiendo modificaciones a medida en que se ejecute el trabajo, considerando los hechos concretos que se van observando,

Este programa sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría, para el respectivo control y registro de la ejecución apropiada del trabajo.

Cada programa de Auditoría permite el desarrollo del plan de trabajo general, pero a un nivel más analítico, aplicado a un área en particular.

Por medio de cada programa de auditoría, el auditor adquiere control sobre el desarrollo del examen, porque a más de ser una guía para los asistentes sirven para efectuar una adecuada supervisión sobre los mismos, permitiendo determinar el tiempo real de ejecución de cada procedimiento para compararlo con el estimado y tomarlo como base para realizar la planeación de las próximas auditorías, permitiendo conocer en cualquier momento el avance del trabajo, ayudando a la toma de decisiones sobre la labor pendiente por realizar.

Cada sección del programa de auditoría debe comprender:

- Una introducción que describa la naturaleza de las cuentas examinadas y resuma los procedimientos de contabilidad de la compañía.
- Descripción de los objetivos de auditoría que se persiguen en la revisión.
- Una relación de los pasos de auditoría que se consideran necesarios para alcanzar los objetivos señalados anteriormente.

4.4.1.8.1. Pruebas de Cumplimiento

“Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de que los controles internos establecidos por la empresa auditada están siendo aplicados correctamente y son efectivas. (Rey, 2011)

Su objetivo principal es determinar y comprobar la efectividad del sistema del control interno que la empresa haya implementado, verificar si los procedimientos son los adecuados, si se están ejecutando de manera correcta.

El auditor puede analizar una muestra con la cual se obtienen dos propósitos, probar el cumplimiento del control interno y comprobar si el importe monetario de las transacciones es el correcto.

4.4.1.8.2. Pruebas Sustantivas

Consisten en aquellas pruebas de detalle que se realizan sobre las transacciones y saldos para la obtención de la evidencia relacionado con la

validez y el tratamiento contable; la idea de este tipo de pruebas es determinar eventuales errores que estén implicados en el procesamiento de los datos contables con el objetivo de analizar si los valores registrados son los correctos.

“Las pruebas sustantivas tienen como objeto obtener evidencia de auditoría relacionada con la integridad, exactitud y validez de la información financiera auditada. Consisten en las pruebas de transacciones y saldos, así como en las técnicas de examen analítico”. (Rey, 2011)

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

1. Evidencia física: identifica la existencia física de activos y su calidad, cuantifica las unidades en poder de la empresa.
2. Evidencia documental: consistente en verificar documentos.
3. Evidencia por medio de libros diarios y mayores: resume todo el proceso de contabilización de las operaciones y la preparación de los Estados financieros.
4. Evidencia por medio de cálculos: verificar la precisión aritmética de saldos, registros y documentos.
5. Evidencia verbal: por medio de preguntas a empleados y ejecutivos.
6. El control interno como evidencia: medio para obtener evidencia sustantiva y al mismo tiempo de determinar el alcance e intensidad con el que se deben aplicar los otros tipos de evidencia indicados.

Gráfico 27. Formato de Programa de Auditoría



EMPRESA ELECTRO RICHAR RUIZ "CÍA. LTDA"

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013

REF

Objetivos:

No.	ACTIVIADAS A REALIZARSE	HORAS PLANIF.	HORAS REAL	REF P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES

EQUIPO DE TRABAJO	
NOMBRE	INICIAL
Jefe de Auditoría:	
Auditor Junior:	

Elaborado por: Yomaira Ruiz

4.4.2. Ejecución del Trabajo

Esta es la fase más extensa de la Auditoría de Gestión en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario.

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

4.4.2.1. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría

La aplicación de técnicas y procedimientos constituyen métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones.

4.4.2.1.1. Procedimientos de Auditoría

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables al funcionamiento de los procesos de la entidad, haciendo referencia a las herramientas de trabajo del auditor.

Estos procedimientos pueden dividirse, según la evidencia que brindan, en:

➤ **Procedimientos de Cumplimiento:** Se realiza en base a pruebas de control, con el objeto de obtener evidencia sobre la idoneidad del sistema de control interno y contabilidad.

➤ **Procedimientos Sustantivos:** En base a pruebas sustantivas, consiste en examinar las transacciones y la información producida por la entidad bajo examen, aplicando procedimientos y técnicas de auditoría, con el fin de validar las afirmaciones y para detectar las distorsiones materiales contenidas en los estados financieros.

La aplicación de procedimientos tiene que ver con tres ámbitos:

- La naturaleza, que se refiere al tipo de procedimiento que se realizan.
- El alcance, que es la amplitud que se da a los procedimientos o la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente.
- La oportunidad, que es la época en que deben aplicarse los procedimientos al estudio.

4.4.2.1.2. Técnicas de Auditoría

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas o prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten, sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Las técnicas y prácticas más utilizadas en este tipo de auditoría son:

Cuadro 21. Técnicas de Auditoría

TÉCNICAS	DETALLE
<u>OCULAR</u>	<p>a) Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existente en dos o más hechos u operaciones.</p> <p>b) Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos.</p> <p>c) Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.</p>
<u>VERBAL</u>	<p>a) Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros.</p> <p>b) Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.</p> <p>c) Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir información de la entidad auditada.</p>
<u>ESCRITA</u>	<p>a) Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.</p> <p>b) Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de funcionarios que participan o ejecutan las operaciones y/o de fuente ajena a la entidad auditada.</p> <p>c) Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.</p> <p>d) Documental.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas</p>

FÍSICA	<p>por una entidad.</p> <p>e) Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes.</p> <p>f) Revisión selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones.</p>
	<p>a) Inspección.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.</p> <p>b) Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del periodo que se audita y otras de periodos posteriores.</p> <p>c) Investigación.- Examina acciones, condiciones, acumulaciones, procesamiento de activos, pasivos y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.</p> <p>d) Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.</p> <p>e) Medición.- Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una entidad.</p>

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado

Elaborado por: Yomaira Ruiz

4.4.2.2. Papeles de Trabajo

En Auditoría se puede afirmar que los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen.

“Los papeles de trabajo son el registro material que el auditor conserva del trabajo planificado y ejecutado, donde recoge los procedimientos de auditoría empleados en cada área de trabajo, la información obtenida y las conclusiones formuladas, por eso debe elaborarse a medida que se ejecuta cada fase que compone el desarrollo de una auditoría”. (Peña, 2011)

Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, en que se fundamenta el auditor para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado.

Objetivos de los papeles de trabajo

- Servir como evidencia del trabajo realizado por el auditor.
- Facilitar el desarrollo del trabajo y supervisión de los colaboradores.
- Permitir informar al cliente sobre las deficiencias observadas.
- Facilitar y ser una guía para revisiones posteriores
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, por ser un elemento tangible donde queda constancia del examen realizado y de las conclusiones obtenidas.

Propiedad y custodia de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son de propiedad de las firmas de auditoría.

El auditor debe custodiar con cuidado y vigilancia la integridad de los papeles de trabajo, debiendo asegurar en todo momento, y bajo cualquier circunstancia, el carácter secreto de la información contenida en los mismos. Un auditor debe conservar los papeles de trabajo, porque son importantes para auditorías futuras y para cumplir con los requerimientos legales en caso de litigios.

Características de los papeles de trabajo:

- Deben ser preparados en forma clara, concisa y precisa, empleando una correcta ortografía, lenguaje entendible, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- Su preparación debe realizarse a la brevedad posible y en su elaboración se debe detallar únicamente los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Deben contener información completa, para evitar preguntas, comentarios que requieran respuestas o seguimientos posteriores. Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin

que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.

- Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.

Los papeles de trabajo se mantendrán en estos archivos:

➤ **Archivo Permanente:** El archivo permanente es de propiedad de la empresa, contiene información que no varían de un año a otro y sirven para posteriores auditorías, contiene:

- Base legal
- Plan de cuentas
- Escrituras
- Contratos a largo plazo
- Estatutos
- Estados financieros y notas aclaratorias
- Reglamentos
- Informes de auditorías anteriores
- Organigramas
- Actas de directorios
- Instructivos
- Manuales de procedimiento

La información obtenida de este archivo le permite al auditor tener un conocimiento global del funcionamiento de la empresa y cumple tres objetivos:

- Refrescar la memoria del auditor acerca de partidas aplicables en un período de varios años.

- Proporcionar a los nuevos miembros del equipo de auditoría, un breve resumen de las políticas y de la organización del cliente.
- Conservar los papeles de trabajo correspondientes a partidas que muestren relativamente poco o ningún cambio, eliminando consecuentemente, la necesidad de su preparación año tras año.

➤ **Archivo Corriente:** El archivo corriente es de propiedad del auditor, contiene la información que soporta el resultado del trabajo (la opinión) del auditor independiente sobre la información financiera examinada.

Estos archivos reflejan el cuidado y diligencia que ejerció el auditor en la conducción de su examen. Algunos de los documentos incluidos son:

- Cédulas sumarias
- Cédulas Analíticas
- Hojas de Trabajo
- Narrativas
- Cuestionarios de control interno
- Programas

Sirve para respaldar el dictamen de auditoría al finalizar su examen, este archivo contiene todos los papeles de trabajo resultantes de la aplicación de los procedimientos y pruebas de auditoría.

4.4.2.2.1. Índices

Son símbolos utilizados de manera cronológica en la preparación de los papeles de trabajo, se coloca en un lugar visible, de esta manera se puede facilitar su ordenamiento, archivo y su rápida localización.

Los índices pueden designarse con números, letras o con la combinación de ambos.

El índice de los papeles de trabajo, por cada fase podría ser:

- ✓ Planificación Preliminar: PP
- ✓ Planificación Específica: PE
- ✓ Comunicación de Resultados: CR
- ✓ Seguimiento y Monitoreo: SM

Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación.

Al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.

4.4.2.2.2. Referencias

El informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señalen en qué papeles de trabajo se sustenta cada comentario. Se describirá el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa y deberán ir en color rojo. La referencia cruzada

entre los papeles de trabajo que consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, optimizar el manejo y recuperación de información.

4.4.2.2.3. Marcas de Auditoría

“Permiten transcribir de una manera práctica y de fácil lectura algunos trabajos repetitivos, se designa una marca estándar. La forma de las marcas deben ser lo mas sencillas posibles pero a la vez distintiva, de manera que no haya confusión entre las diferentes marcas que se usen en el trabajo. Normalmente las marcas se transcriben utilizando color rojo o azul, de tal manera que a través del color se logre su identificación inmediata en las partidas en las que fueron anotadas”. (Quiñonez, 2008)

En la práctica la utilización de marcas del trabajo realizado es común y facilita la transcripción del trabajo que realiza el auditor y la interpretación de dicho trabajo como el proceso de revisión por parte del supervisor.

4.4.2.3. Indicadores de Gestión

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la instituciones, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, objetivos y metas planteados por la organización.
- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- El grado de satisfacción de las necesidades de los clientes (calidad)

Al indicador se le define como, “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. (García & Priotto, 2008)

Clasificación de los indicadores:

a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.

b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

Parámetros e indicadores de general utilización: Para la aplicación en la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros:

- **Economía.-** El indicador de economía se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. El resultado obtenido permite establecer el valor unitario promedio por empleado.
- **Eficiencia,-** Miden la relación entre la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se usan para alcanzar ese producto de manera óptima. Este indicador es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la producción física, con su costo.
- **Eficacia.-** Evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- **Ecología.-** Los indicadores ambientales se pueden dividir en dos tipos:
 - Ambientales de Calidad: Miden la condición de las características ambientales claves.
 - Ambientales de Ejecución: Miden la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente.

- **Ética.-** Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, pero se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el código de ética, reglamento orgánico funcional y más normativas que permitan la comparación entre lo escrito o estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores y empleados.
- **Calidad.-** Miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio o producto.
- **Impacto.-** Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados.

ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

INDICADORES DE GESTIÓN

Período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO: SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

% de carpetas que cumplen requisitos = $\frac{\# \text{Carpetas que cumplen con los requisitos para el perfil del puesto}}{\# \text{Total de carpetas revisadas}}$

% de Contratos legalizados = $\frac{\# \text{Contratos legalizados}}{\# \text{Total de contratos revisados}}$

% de empleados que conocen políticas y procedimientos de la empresa = $\frac{\# \text{Empleados que han recibido inducción}}{\# \text{Total empleados indagados}}$

PROCESO: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL

% de liquidaciones que cumplen con los requerimientos que exige la ley = $\frac{\# \text{Empleados liquidados que cumplen con los requisitos de ley}}{\# \text{Total de empleados liquidados}}$

ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS****INDICADORES DE GESTIÓN**

Período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO: REQUERIMIENTO DE COMPRA

$$\% \text{ de requisiciones autorizadas} = \frac{\# \text{ Requisiciones de compra autorizadas}}{\# \text{ Total de requisiciones de compra}}$$

PROCESO: SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

$$\% \text{ de proveedores calificados que cumplen con requisitos} = \frac{\# \text{ Proveedores calificados que cumplen con requisitos}}{\# \text{ Total proveedores calificados}}$$

PROCESO: ADQUISICIÓN Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

$$\% \text{ de mercadería adquirida conforme a lo solicitado} = \frac{\# \text{ Facturas de compra que cumplen con las especificaciones solicitadas}}{\# \text{ Total de facturas de compra revisadas}}$$

PROCESO: ADQUISICIÓN Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

% de comprobantes de ingreso a bodega conforme a lo solicitado = $\frac{\# \text{ Comprobantes de ingreso a bodega conforme a lo solicitado}}{\# \text{ Total de comprobantes de ingreso a bodega revisados}}$

PROCESO: ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN AL ÁREA DE CONTABILIDAD

% de liquidaciones que cumplen con los requerimientos que exige la ley = $\frac{\# \text{ Empleados liquidados que cumplen los requisitos de ley}}{\# \text{ Total empleados liquidados}}$

Fuente: Procedimientos del Área de Compras

Elaborado por: Yomaira Ruiz

ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS****INDICADORES DE GESTIÓN**

Período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO: PEDIDO DE MATERIALES/SERVICIOS

$$\% \text{ de órdenes de compra atendidas} = \frac{\# \text{ Órdenes de compra atendidas}}{\# \text{ Total órdenes de compra recibidas}}$$

$$\% \text{ de comprobantes de venta que cumplen con requisitos} = \frac{\# \text{ Comprobantes de venta que cumplen con requisitos de ley}}{\# \text{ Total comprobantes de venta revisados}}$$
PROCESO: DESPACHO DE MERCADERÍA/PRESTACIÓN DE SERVICIOS

$$\% \text{ de guías de remisión emitidas conforme a los requerimientos de ley} = \frac{\# \text{ Guías de remisión que cumplen requisitos de ley}}{\# \text{ Total guías de remisión revisadas}}$$

PROCESO: DESPACHO DE MERCADERÍA/PRESTACIÓN DE SERVICIOS

% de comprobantes de egreso a bodega conforme a lo facturado = $\frac{\# \text{ Comprobantes de egreso a bodega conforme a lo despachado}}{\# \text{ Total de comprobantes de egreso a bodega revisados}}$

PROCESO: SERVICIO POST-VENTA

% de satisfacción del cliente = $\frac{\# \text{ Respuestas que indican conformidad del cliente}}{\# \text{ Total preguntas realizadas al cliente}}$

Fuente: Procedimientos del Área de Ventas

Elaborado por: Yomaira Ruiz

4.4.2.4. Hallazgos de Auditoría

“Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a una área, actividad u operación. Toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe”. (Fonseca, 2007)

Un hallazgo de Auditoría tiene cuatro atributos:

➤ **Condición:** Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad o transacción. La condición, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado.

➤ **Criterio:** Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen.

➤ **Causa:** Es la razón básica por lo cual ocurrió la condición, el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor.

➤ **Efecto:** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

➤ **Conclusiones:** Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

➤ **Recomendaciones:** Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

Características de hallazgo:

Actual.- Basado en hechos y evidencias precisas reflejadas en los papeles de trabajo, presentados independientemente del valor emocional o subjetivo.

Relevante.- Que la materialidad y frecuencia merezca su comunicación e interprete el sentimiento de la percepción colectiva del equipo de trabajo.

Claro y preciso.- Afirmaciones inequívocas, libres de ambigüedades, contener posibilidades de confirmación o refutación, convincente para las personas que no han participado en la auditoría.

Verificable.- Que se pueda confrontar con hechos, evidencias o pruebas.

Útil.- Contribuir a la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, favorecer la racionalidad de la administración, tomar decisiones para que sirva al mejoramiento continuo de la organización.

4.4.2.5. Evidencias

Son las fuentes, los registros contables, declaraciones de hechos y demás información que sirve como sustento de los criterios de auditoría y que es verificable. Por tanto la evidencia puede ser cualitativa o cuantitativa, y se debe obtener mediante la aplicación de pruebas y procedimientos.

Según Fonseca (2007), para que la información sea valiosa, se requiere que la evidencia cumpla con las características siguientes:

- La evidencia será **suficiente** cuando por los resultados de la aplicación de los procedimientos de auditoría se comprueben razonablemente los hechos revelados, además de requiere del criterio profesional.
- Para que sea **competente**, la evidencia debe ser válida y confiable, pueden emplear evidencia obtenida de fuentes independientes, de un sistema de control interno establecido de manera apropiada y de forma testimonial.
- Es **relevante**, cuando existe una relación entre la evidencia y su uso, la información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guarda relación lógica con ese hecho.

4.4.3. Comunicación de Resultados

Está dirigida a los funcionarios de la entidad auditada, con el fin de que presenten la información sobre los asuntos observados a través de un informe, para puedan tomar decisiones correctivas en caso de necesitarse.

Esta etapa de comunicación de resultados es la más crítica, considerando que por sí misma no consiste sólo en transmitir información, sino en establecer una comprensión mutua entre las partes que interactúan, es decir entre el ente auditado y el equipo de auditoría.

Tipos de Informe:

➤ **Informe De Control Interno:** El Informe de Control Interno consiste en describir la evaluación del Sistema de Control Interno, donde se detalla los riesgos detectados por auditoría y comunicados a la gerencia. A partir de la identificación de estos riesgos, la alta dirección puede implementar modificaciones para que las operaciones y procedimientos que se llevan a cabo en la organización sean de manera eficiente y productiva.

➤ **Informe de Auditoría Financiera**

Informe Corto.- Es un documento que contiene la carta dictamen y los estados financieros básicos, es decir el balance general, estado de resultados y de flujo de efectivo, y sus respectivas notas.

La estructura de este informe es la siguiente:

- Carta de Dictamen.
- Estados Financieros.
- Notas Aclaratorias

Informe Largo.- Es un documento de mayor alcance que el informe corto en el que se incluye comentarios, conclusiones y recomendaciones,

con el fin de presentar a la administración un punto de vista objetivo acerca de los estados financieros de la empresa, basado en una cuidadosa investigación por parte de un experto independiente.

Este informe es considerado como un documento confidencial al que solo tiene acceso la administración de la empresa. En su estructura consta:

- Carta de Dictamen.
 - Estados Financieros.
 - Notas Aclaratorias.
 - Comentarios.
 - Conclusiones.
 - Recomendaciones
- **Informe de Auditoría de Gestión:** En este informe, el auditor no emite opiniones, emite conclusiones y recomendaciones en base a varios factores propios de la actividad, operación u áreas examinadas.

Es importante que la redacción del informe se realice adecuadamente, para lo cual se considera la capacidad de análisis, de redacción o experiencia del auditor.

Para la presentación de resultados se debe incluir lo siguiente:

- Carta a la Gerencia.
- Hallazgos.

- Conclusiones.
- Recomendaciones

El informe de auditoría está dividido en tres párrafos y estos son:

- Párrafo Introdutorio.
- Párrafo del Alcance.
- Párrafo de Opinión.

Gráfico 28. Formato de Informe de Auditoría de Gestión



INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Firma Auditora "FIR" S.A.

18 de Abril de 2013

Ing. Richar Patricio Ruiz
Gerente General de la Compañía Electro Richar Ruiz CÍA. LTDA.
Presente.-

Hemos realizado la Auditoría de Gestión a los procesos del Área de Recursos Humanos, Compras y Ventas comprendido en el período entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012.

Objetivos, alcance y enfoque

- Evaluar el control interno para determinar las debilidades o problemas existentes en los Departamentos de Fianzas, Siniestros y Recursos Humanos con la finalidad de medir el grado de eficiencia, eficacia economía operativa y ética de los procedimientos que se están ejecutando.

- Comprobar a través de indicadores de gestión el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a los jefes de los tres departamentos a evaluarse y sus subordinados.
- Elaborar un Informe de Auditoría de Gestión en forma objetiva del examen realizado y con los resultados obtenidos para la toma de decisiones de los directivos de la compañía.

Hallazgos y Recomendaciones

Todos los hallazgos significativos están incluidos en este informe para su consideración. Las recomendaciones en este informe representan, a nuestro juicio, aquellas que más probablemente traerán mejoramientos en las operaciones de la organización.

Las recomendaciones difieren en aspectos como el mal uso y manejo de los documentos, la no observancia de la normativa interna ni de los manuales y expedientes con los que cuenta la institución, la falta de control en la asistencia del personal, el mal uso de los recursos; esto son varios puntos importantes que se deben tomar en cuenta al momento de tomar decisiones.

FIRMA

4.4.3.1. Borrador de Informe de Auditoría

Este informe es el producto final después de haber concluido el examen de auditoría, cuyos resultados obtenidos serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de la entidad auditada. Este documento es provisional y no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial.

Este borrador estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis del auditor, incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras deficiencias de control interno detectadas durante el examen.

4.4.3.2. Conferencia de Informe de Auditoría

Posterior a la elaboración del borrador del informe de auditoría, se realiza una reunión con el cliente para informar los resultados sobre el examen de auditoría realizado. Esta conferencia es llevada a cabo para que previo a la emisión del informe final se pueda justificar o ahondar en situaciones encontradas en la evaluación, que han sido reflejas en el borrador del informe.

4.4.3.3. Informe de Auditoría Definitivo

El informe final, debe estar elaborado de forma sencilla y clara, ser constructivo y oportuno. Antes de emitirlo definitivamente, se lo debe revisar

cuidadosamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan así como la calidad profesional del Auditor. El informe debe explicar de forma oportuna y sencilla los hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado.

4.4.4. Seguimiento y Monitoreo

Después de dar a conocer a las autoridades de una organización los problemas existentes y sugerir correctivos, se debe realizar un seguimiento ya que las recomendaciones son de cumplimiento obligatorio y el auditor debe monitorear la aplicación de las mismas.

El principal objetivo de esta etapa es asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante un compromiso con todo el personal involucrado, mediante el cual garantiza que el trabajo del auditor se implementa en beneficio de la organización.

4.4.4.1. Responsables Asignados

Las recomendaciones emitidas por el auditor, son dirigidas al personal encargado de llevar una cuenta, actividad o proceso, quienes son los responsables de implementar las correcciones sugeridas por el auditor.

4.4.4.2. Medición de Resultados

Son métodos que el auditor emplea para verificar si se ha implementado en la organización mejoras o correcciones en base a las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría.

4.4.4.3. Informes Emitidos

Después de haber comunicado los resultados a los principales funcionarios de la entidad, por lo regular, con la presentación de comentarios, opiniones y, recomendaciones, Los auditores mediante su seguimiento obtienen información acerca del nivel de aplicación que han tenido sus recomendaciones en la organización. Amerita su revisión y la actualización del borrador del informe, actividad cuya responsabilidad compete al Jefe de Equipo y al Supervisor.

- El borrador del informe pasa a conocimiento del Supervisor, quien lo revisa nuevamente de manera íntegra, incluyendo las variaciones que considere necesarias.
- El supervisor firmará e incluirá la fecha en el borrador del informe, una vez terminada la revisión e incluidos los ajustes, para someterlo al trámite de preparación y aprobación, junto con el informe de supervisión dirigido al Jefe de la Auditoría.

4.4.4.4. Comunicación de Ajustes Finales

Se refiere a realizar una revisión de eventos subsecuentes, posterior a la revisión de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría y manifestar ajustes si se encontraron sucesos que afecten de a las conclusiones emitidas anteriormente, pues la finalidad de los ajustes finales es buscar la uniformidad de los registros procedimientos después de haber realizado el examen de auditoría.

CAPÍTULO V

***EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICADA A LOS PROCESOS DEL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS, COMPRAS Y VENTAS DE LA
EMPRESA ELECTRO RICHA RUIZ CÍA. LTDA.,
UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE
ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012***

PLANIFICACIÓN



PRELIMINAR

5.1. Planificación Preliminar

5.1.1. Programa de Auditoría

		“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR PROGRAMA DE AUDITORÍA Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013			PA-PP 1/2	
Objetivos:						
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un amplio conocimiento de la empresa y el desarrollo de sus actividades. • Analizar los procedimientos que se realizan sometidas a revisión. 						
N°	Actividades a realizar	Horas Planif.	Horas Real	Ref P/T	Elab. por	Observaciones
<u>Conocimiento Preliminar</u>						
1	Visitar las instalaciones de la organización para observar los procedimientos y el desenvolvimiento del personal, especialmente en las áreas objeto de examen.	1	1	PP-1	Y.R.	
2	Solicitar la base legal de la empresa para verificar la constitución de la misma.	1	1	<u>CAPÍTULO I</u> Páginas 4-5	Y.R.	
3	Solicitar la estructura orgánica de la empresa para conocer los niveles jerárquicos y la distribución de funciones.	1	1	<u>CAPÍTULO I</u> Páginas 10-	Y.R.	
4	Realizar entrevista al encargado de Recursos Humanos, Compras y Ventas, a fin de conocer los procesos y aspectos relevantes de las áreas objeto de examen.	3	2	PP-2 PP-3 PP-4	Y.R.	
5	Solicitar toda la información relacionada con el direccionamiento estratégico de la empresa.	1	1	<u>CAPÍTULO II</u> Páginas 26-	Y.R.	



“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
PROGRAMA DE AUDITORÍA
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

PA-PP
2/2

Objetivos:

- Obtener un amplio conocimiento de la empresa y el desarrollo de sus actividades.
- Analizar los procedimientos que se realizan sometidas a revisión.

N°	Actividades a realizar	Horas Planif.	Horas Real	Ref P/T	Elab. por	Observaciones
Conocimiento Preliminar						
6	Evaluar el riesgo inherente en los procesos que maneja la empresa.	2	3	PP-5	Y.R.	
7	Recopilar información sobre la solicitud de servicios y la oferta para realizar esta auditoría.	1	1	<u>CAPÍTULO V</u> Páginas	Y.R.	
8	Recopilar información sobre la aceptación de la oferta de la auditoría a realizarse.	1	1	<u>CAPÍTULO V</u> Páginas	Y.R.	
9	Recopilar toda la información acerca del contrato entre ELECTRO RICAR RUIZ y FIR S.A.	1	1	<u>CAPÍTULO V</u> Páginas	Y.R.	
		12	12			

Equipo de Trabajo	
Nombres	Inicial
Jefe de Auditoría: Yomaira Ruiz	Y.R.
Auditor Senior: Alexander Villa	A.V.

EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.



NARRATIVA

VISITA PRELIMINAR

PP - 1
1/2

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Procedimiento No. 1

Visitar las instalaciones de la organización para observar los procedimientos y el desenvolvimiento del personal, especialmente de las áreas objeto de examen.

El día lunes, 4 de marzo de 2013, a las 09:00 horas de la mañana, se realizó la visita a las instalaciones de la empresa "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA., particularmente a las Áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas, que serán sujetas a revisión.

La visita fue realizada por el Jefe de Auditoría y el Auditor Junior, en presencia del Ing. Richar Ruiz, en calidad de Gerente General de la empresa. En el recorrido se apreció que a pesar de ser una pequeña empresa las actividades laborales son desarrolladas en forma organizada, bajo un esquema de orden y limpieza. La infraestructura de la empresa se distribuye en dos grandes plantas, que se encuentran debidamente distribuidas tanto para la ubicación del personal como para el desarrollo de las actividades del negocio, donde observó lo siguiente:

La primera planta:

- Pertenece al área de Bodega, toda la mercadería se encuentra debidamente distribuida y clasificada en sus respectivos estantes. Los materiales están organizados en base a su utilidad y dimensión, de tal forma que no entorpezcan las entradas-salidas y distribución del lugar de almacenaje.
- En la parte posterior de esta planta se encuentra el patio, donde se ubica un pequeño comedor para el uso del personal.

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



NARRATIVA VISITA PRELIMINAR

PP - 1
2/2

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Procedimiento No. 1

Visitar las instalaciones de la organización para observar los procedimientos y el desenvolvimiento del personal, especialmente de las áreas objeto de examen.

En la segunda planta funciona:

- Tanto el Departamento Comercial, Contable, de Recursos Humanos y Gerencia, distribuidos en oficinas separadas, las cuales se encuentran debidamente equipadas para el propicio desarrollo de sus actividades comerciales.
- Dentro del Departamento Comercial se ubica el Área de Compras y Ventas, donde laboran tres personas, quienes cuentan con un espacio cómodo y adecuado para dar atención a los clientes.
- El Área de Recursos Humanos cuenta con la colaboración de una sola persona, quien se encarga de todo el proceso de la misma.

Se observó que a pesar de disponer de un número reducido de personal, los colaboradores de las áreas sujetas a revisión poseen conocimientos claros de los procedimientos que llevan a cabo en base a su experiencia, sin embargo no existen procesos definidos y tampoco disponen de instructivos o manuales escritos formalmente.

La visita preliminar concluyó a las 11:00 horas, permitiéndonos obtener un conocimiento global del desarrollo de las actividades y procedimientos de las áreas de interés.

Elaborado por: Carlos Bonilla
Revisado por: Yomaira Ruiz

Fecha: 04-03-2013
Fecha: 04-03-2013

EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.



NARRATIVA

PP - 2
1/1

ENTREVISTA - RECURSOS HUMANOS

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Procedimiento No. 2

Realizar entrevista al encargado del Área de Recursos Humanos a fin de conocer los procesos y aspectos relevantes de cada área sujeta a revisión

La entrevista realizada al Área de Recursos Humanos de la Compañía "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA., fue el día lunes 4 de marzo de 2013 a las 12:00 pm

El Departamento está conformado únicamente por el Jefe de Área, la Ing. Alexandra Cumbicos, quien se encarga de todo el proceso que se lleva a cabo para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal que requiere la empresa para su funcionamiento, quien también nos mencionó que el área objeto de revisión se había implantado recientemente en la empresa.

La Ing. Alexandra Cumbicos realiza una evaluación del desempeño de sus colaboradores, basado en objetivos y competencia, para detectar las posibles necesidades formativas y la fijación de nuevos objetivos para el siguiente año.

En cuanto a los procedimientos y procesos que se ejecutan, nos informó que el departamento no dispone de instructivos o manuales escritos formalmente donde se encuentren establecidos los lineamientos a seguir de los procesos que se realizan dentro del área.

La entrevista realizada al área concluyó a las 12:40 pm, mediante lo cual obtuvimos una idea general del manejo existente dentro del departamento.

Elaborado por: Carlos Bonilla
Revisado por: Yomaira Ruiz

Fecha: 04-03-2013
Fecha: 04-03-2013

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



NARRATIVA

ENTREVISTA - COMPRAS

PP - 3
1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Procedimiento No. 2

Realizar entrevista al encargado del Área de Compras y Ventas a fin de conocer los procesos y aspectos relevantes de cada área sujeta a revisión

La entrevista al Área de Compras de la empresa ELECTRO RICAR RUIZ CÍA.LTDA., fue el martes 5 de marzo de 2013 a las 10:00 am.

La persona encargada del desenvolvimiento de esta área es el Ing. Fernando Vallejo, quien nos explicó que el procedimiento de compras inicia cuando el Jefe de Bodega comunica a éste departamento la necesidad de abastecimiento de nuevos insumos o materiales para que se proceda con el requerimiento respectivo, acto seguido el Ing. Vallejo se contacta con los proveedores, para proceder con la adquisición en base al material y las especificaciones requeridas. Generalmente disponen de proveedores continuos, varios de ellos trabajan con la empresa desde sus inicios. Finalmente la mercadería receptada es entregada al área de Bodega y la documentación pertinente de la compra realizada es enviada al departamento contable para su registro y control.

Los procesos que se ejecutan en adquisiciones se encuentran detallados en un archivo magnético, sin embargo el área no dispone de un instructivo o manual escrito, que formalmente establezca los procesos que se realizan dentro del área.

Mediante la entrevista nos fue posible conocer en forma general el funcionamiento de este departamento, la cual concluyó a las 11:30 am.

Elaborado por: Carlos Bonilla
Revisado por: Yomaira Ruiz

Fecha: 05-03-2013
Fecha: 05-03-2013

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



NARRATIVA ENTREVISTA - VENTAS

PP - 4
1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Procedimiento No. 2

Realizar entrevista al encargado del Área de Ventas a fin de conocer los procesos y aspectos relevantes de cada área sujeta a revisión

La entrevista al Área de Ventas de ELECTRO RICHA RUIZ CÍA.LTDA., se llevó a cabo el día martes 5 de marzo de 2013 a las 11:45 am.

Las funciones de este departamento se encuentran a cargo de la Ing. Rocío Padilla, quien también realiza las funciones del área de cobranzas que pertenece a Contabilidad, nos manifestó que la recepción de pedidos se realiza por correo electrónico y que la mayoría de clientes con los cuales tiene relaciones comerciales la empresa son antiguos. En caso de ser la prestación de un servicio se ofrece al cliente una asistencia post- venta para garantizar su conformidad.

También nos comentó que el área pone énfasis en brindar un buen trato y servicio al cliente para mantener y fortalecer los vínculos comerciales, ofreciendo materiales y un servicio de calidad, mediante un cuidado especial desde la elección del material y la verificación de su óptimo estado, hasta el embalaje de los mismos asegurándose que éstos lleguen a su destino de la mejor manera.

Al igual que en el área de Compras, los procesos que se ejecutan en Ventas se encuentran detallados en un archivo magnético, sin embargo el área no dispone de un instructivo o manual escrito, que formalmente establezca los procesos que se realizan dentro del área. La entrevista realizada Finalizó a las 12:10 pm

Elaborado por: Carlos Bonilla
Revisado por: Yomaira Ruiz

Fecha: 05-03-2013
Fecha: 05-03-2013

5.1.2. Medición del Riesgo Inherente

N°		Componentes	Riesgos Detectados		Calificación			Enfoque de Auditoría
			Identificación	Efecto Potencial	A	M	B	
1	Planificación Estratégica	La empresa dispone de un plan estratégico	El plan estratégico fue elaborado en el año 2011, en base al desarrollo y crecimiento de la empresa.			x	Pruebas de Cumplimiento	
2	Estructura Orgánica	La empresa cuenta con una estructura orgánica	Los niveles de autoridad y funciones no se encuentran bien estructurados.		x		Pruebas de Cumplimiento	
3	Calidad de Control Interno Operativo	La empresa no posee manuales/instructivos formales	Existe un manual que hace referencia en forma general las actividades de la empresa, las áreas no disponen de instructivos escritos de manera formal.	x			Pruebas de Cumplimiento	
4	Formas de Operar	La empresa dispone de archivos en magnético donde se especifican los procedimientos	Las funciones asignadas al personal se realizan en base al delineamiento de procedimientos plasmados en los archivos magnéticos y a la experiencia.		X		Pruebas de Cumplimiento	



“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
 Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012

PP - 5
1/5

Fecha: 06 de marzo del 2013

Determinación del riesgo inherente



“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.

MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012

PP - 5
2/5

Fecha: 06 de marzo del 2013

Determinación del riesgo inherente

N°	Componentes	Riesgos Detectados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Efecto Potencial	A	M	B	
5	Administración de Recursos Humanos y Financieros	La empresa proporciona recursos en base a las necesidades de cada área	Se distribuye material al personal de cada área de acuerdo a las actividades que desarrollan, optimizando recursos			X	Pruebas de Cumplimiento
6	Sistemas de Información	La empresa dispone de un sistema de información que colabora con los procesos de gestión de la empresa	Mediante el Sistema Contable Solomon, la empresa almacena y transmite información			X	Pruebas de Cumplimiento
7	Indicadores de Gestión	La empresa no maneja indicadores de gestión	No se miden los resultados alcanzados del trabajo realizado por el personal	X			Pruebas Sustantivas

Elaborado por: Carlos Bonilla

Revisado por: Yomaira Ruiz

Fecha elaboración: 06/03/2013

Fecha revisión: 06/03/2013



“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.

**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR**

PP - 5
3/5

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012

Fecha: 06 de marzo del 2013

Determinación del riesgo inherente

N.	Componentes	Calif. Subjetiva	Calif. Importancia	Factor Pond.	Calif. Final
1	Planificación	22.22	4	0.14	3.17
2	Estructura Orgánica	44.44	5	0.18	7.94
3	Calidad de Control Interno Operativo	66.66	3	0.11	7.14
4	Formas de Operar	44.44	2	0.07	3.17
5	Administración de Recursos Humanos y Financieros	11.11	6	0.21	2.38
6	Sistemas de Información	22.22	1	0.04	0.79
7	Indicadores de	77.77	7	0.25	19.44
Total			28	1.00	44.04

La empresa ELECTRO RICAR RUIZ, como consecuencia del giro del negocio presenta una probabilidad del 44.04% que se genere un error que afecte al cumplimiento de objetivos.

Elaborado por: Carlos Bonilla

Fecha elaboración: 06/03/2013

Revisado por: Yomaira Ruiz

Fecha Revisión: 06/03/2013

NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	99.98%	99.99%
Medio	88.87%	88.88%
Bajo	77.76%	77.77%
MEDIO		
Alto	66.65%	66.66%
Medio	55.54%	55.55%
Bajo	44.43%	44.44%
BAJO		
Alto	33.32%	33.33%
Medio	22.21%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%

← Riesgo Inherente

EMPRESA ELECTRO RICHA RUIZ CÍA. LTDA.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, COMPRAS Y VENTAS
REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012

PP - 5
4/5

Quito, 07 de Marzo del 2013

Realizada la visita previa a las instalaciones de la empresa Electro Richar Ruiz, se ha efectuado el estudio preliminar de los procedimientos que se llevan a cabo en las Áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia con que se ejecutan dichos procesos, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

1. Planificación Estratégica: La empresa dispone de un plan estratégico implementado en el año 2011 en base al crecimiento y desarrollo de la empresa.

2. Estructura Orgánica: La empresa dispone de una organización estructural medio definida, los niveles de autoridad y de funciones no se encuentran bien estructurados.

3. Calidad de Control Interno Operativo: La empresa no posee manuales o instructivos de procedimiento, el personal lleva a cabo los procedimientos asignados en base a su experiencia.

4. Formas de Operar: La empresa dispone de archivos magnéticos donde especifica los procesos de cada área, pero no cuenta con el detalle de los procedimientos en base a flujogramas, para poder identificar el nivel de complejidad de las actividades realizadas en cada área.

5. Administración de Recursos Humanos, Administrativos y Financieros: La empresa proporciona recursos de acuerdo a las necesidades de cada área, se distribuye material al personal en base a las actividades que desarrollan, optimizando recursos.

6. Sistemas de Información: La empresa cuenta con el Sistema Contable Solomon para generar y almacenar información y poder transmitirla para la toma de decisiones.

7. Indicadores de Gestión: La empresa no maneja el uso de indicadores de gestión, no miden resultados alcanzados del trabajo realizado por el personal.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos, se alcanzó un Riesgo Inherente del 44.04% como probabilidad de que se presente un error que afecte al cumplimiento de objetivos.

Particular que le comunico para los fines pertinentes

Atentamente

Auditor Jefe
FIR S.A.

Quito, 22 de febrero del 2013

Ing. Yomaira Ruiz

Gerente General

FIR S.A.

Por medio del presente estamos interesados en conocer los servicios que brinda su empresa con respecto a una Auditoría de Gestión que involucra a ciertas áreas de nuestra organización; ELECTRO RICAR RUIZ tiene como actividad principal la comercialización de material eléctrico, el diseño y construcción de proyectos eléctricos, requerimos de sus servicios para conocer y mejorar la eficiencia de los procesos y operaciones que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Motivo por el cual, solicitamos se nos proporcione toda la información referente a sus servicios profesionales y de manera muy comedida que sea entregada lo más pronto posible para poder analizar su propuesta y poder llegar a un acuerdo ambas partes.

De antemano agradezco la atención prestada

Atentamente

Richar Ruiz S.

Gerente General

ELECTRO RICAR RUIZ CÍA.LTDA.

CARTA OFERTA**PROPUESTA TÉCNICA**

Ing. Richar Ruiz

GERENTE GENERAL DE “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.

Presente.-

Para la Firma Auditora “FIR” S.A., es un placer presentar ante usted la propuesta de servicios para la realización de la Auditoría de Gestión de los procesos del Área de Recursos Humanos, Compras y Ventas de “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA., en el período comprendido desde el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

Es un honor para nuestra firma auditora prestarle un servicio de calidad y entregarle a usted resultados fidedignos de las operaciones de su empresa, presentándole alternativas de solución real y mejoramiento.

1. NECESIDADES

El principal objetivo de nuestra firma auditora es garantizar y ofrecer un servicio de calidad, que satisfaga sus necesidades y contribuya al logro de sus objetivos empresariales. Realizada la visita previa a las instalaciones de la empresa Electro Richar Ruiz, se ha efectuado el estudio preliminar de los procedimientos que se llevan a cabo en las Áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas, para determinar la eficiencia y eficacia con que se ejecutan dichos procesos, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

➤ **Planificación Estratégica:**

La empresa dispone de un plan estratégico implementado en el año 2011 en base al crecimiento y desarrollo de la empresa.

➤ **Estructura Orgánica:**

La empresa dispone de una estructura orgánica medio definida, donde los niveles de autoridad y reponsabilidad no se encuentran bien estructurados.

➤ **Calidad de Control Interno Operativo:**

La empresa no posee manuales de procedimiento, el personal lleva a cabo los procedimientos asignados en base a su experiencia.

➤ **Formas de Operar:**

La empresa dispone de archivos magnéticos donde especifica los procesos de cada área, pero no cuenta con el detalle de los procedimientos en base a flujogramas, para poder identificar el nivel de complejidad de las actividades realizadas en cada área.

➤ **Administración de Recursos Humanos, Administrativos y Financieros:**

La empresa proporciona recursos de acuerdo a las necesidades de cada área, se distribuye material al persona en base a las actividades que desarrollan, optimizando recursos.

➤ **Sistemas de Información:**

La empresa cuenta con el Sistema Contable Solomon para generar y almacenar información y poder transmitirla para la toma de decisiones.

Indicadores de Gestión:

La empresa no maneja el uso de indicadores de gestión, no miden resultados alcanzados del trabajo realizado por el personal. Finalmente, en base a los resultados obtenidos, se alcanzó un Riesgo Inherente del 44.04% como probabilidad de que se presente un error que afecte al cumplimiento de objetivos.

2. TÉCNICA

Nuestro examen se realizará en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento, disposiciones y leyes de cumplimiento obligatorio que el caso amerite, lo que incluye una revisión a los manuales de procedimientos, la evaluación del control interno y la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría.

3. PROGRAMA DE TRABAJO

El principal objetivo de la auditoría a realizarse es determinar los niveles de eficiencia y efectividad en los procesos que se desarrollan en la empresa “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA., para identificar posibles deficiencias, irregularidades que afectan directa o indirectamente a la organización.

El examen de Auditoría de Gestión que involucra a las áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la empresa “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA., tendrá una duración de 160 horas, iniciará el 1 de marzo y culminará el 16 de mayo del 2013. Durante la ejecución del examen se aplicarán pruebas y técnicas que permitan obtener información oportuna y veraz.

4. REVISIÓN PRELIMINAR DE PROCESOS

Por ser un examen de auditoría de gestión, en la empresa “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA., se efectuará una revisión detallada de los procesos que se realizan en las áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas.

5. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

➤ Personalizado, detallado y oportuno

El trabajo se lo realizará con profesionales que trabajarán directamente con el cliente y comprenderá una auditoría detallada de cada uno de los procedimientos y procesos de las áreas objeto de examen, para determinar si los recursos disponibles son empleados de forma eficiente y eficaz y determinar si cumple con los objetivos establecidos.

➤ De calidad

El servicio brindado es de alta calidad, contamos con un equipo de trabajo con alto conocimiento y varios años de experiencia.

➤ **Equipo de trabajo**

La firma cuenta con personal calificado y altamente capacitado que realiza su trabajo en base a su experiencia, especialidad y requerimientos de servicio.

➤ **Resultados del servicio**

Al finalizar el examen de auditoría, nuestro equipo de trabajo presentará un informe al gerente, sobre cada uno de los procesos que se realiza en el área de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la empresa “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA., de conformidad con las normas, reglamentos y procedimientos que deben regirse, incluyendo las respectivas recomendaciones enfocadas a mejorar los procesos para que puedan tomar medidas correctivas.

6. PLAZOS DE ENTREGA

El informe de auditoría será entregado n el período de 15 días luego de culminar el examen de auditoría. En el caso de ampliarse los plazos de entrega, éstos serán de mutuo acuerdo y por escrito.

7. PROPUESTA ECONÓMICA

Los honorarios para este tipo de auditoría que va a realizarse en la empresa “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA., se determinará en función de las horas que sean necesarias para ejecutar el trabajo.

Para el cálculo de honorarios para este tipo de examen de auditoría, se ha considerado tanto el nivel de experiencia como el tiempo a invertir y otros gastos incurridos, el monto a facturar es de tres mil doscientos dólares americanos (US\$3.200,00) sin incluir IVA.

8. FORMA DE PAGO

A continuación el detalle de la forma de pago (incluido IVA):

FORMA DE PAGO	VALOR
50% Al inicio de la auditoría	1.792,00
50% Al presentar el informe de auditoría	1.792,00
Total	3.584,00

Si la presente oferta merece la aceptación de la empresa “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA., agradeceremos darnos a conocer.

Reiteramos nuestra satisfacción y agradecimiento por brindarnos la oportunidad de ofrecerle servicios profesionales, y estamos a su disposición para aclarar cualquier inquietud sobre el contenido de esta oferta.

Atentamente,

Yomaira Ruiz
GERENTE FIR S.A.

CARTA DE ACEPTACIÓN

Quito, 28 de Febrero del 2013

Ingeniera
Yomaira Ruiz
FIRMA AUDITORA FIR S.A.

Reciba un cordial y grato saludo de todos quienes formamos la empresa "ELECTRO RICHA RUIZ" CÍA. LTDA. El motivo de la presente es aceptar su oferta de servicios correspondientes a la Auditoría de Gestión de los procesos del Área de Recursos Humanos, Compras y Ventas.

Consideramos que su conocimiento en el tema permitirán hacer un trabajo objetivo y meticuroso en nuestra empresa, el mismo que le permitirá brindarnos una asesoría eficiente y sólida, a través de sugerencias claras y constructivas que ayudarán a que alcancemos los objetivos y metas planteadas mediante el manejo de sus operaciones con mayor eficiencia, eficacia y economía constituyendo un apoyo importante para el desarrollo de nuestras actividades.

Sin más por el momento me despido augurando éxitos en sus labores profesionales.

Atentamente,

Richar Ruiz S.
GERENTE GENERAL

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

PROFESIONALES

En la ciudad de Quito de la Provincia de Pichincha, se celebra entre el Señor. Richar Ruiz Sampedro en su carácter de Gerente General de la compañía ELECTRO RICCHAR RUIZ CÍA. LTDA., en adelante el CLIENTE, y por otra parte el Señor Alexander Villa en calidad de Gerente General de la empresa FIR S.A., en adelante EL AUDITOR, el presente contrato cuyo objeto, derechos y obligaciones de las partes se indican a continuación:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- FIR S.A., se obliga a prestar a ELECTRO RICCHAR RUIZ CÍA. LTDA., sus servicios profesionales con el objeto de realizar las actividades consistentes en auditar los procesos de Área de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la empresa, con el propósito de determinar la efectividad de las operaciones que se realizan en estas áreas.

SEGUNDA.- FIR S.A., se obliga a desarrollar el servicio profesional que se establece en la cláusula que antecede, a entera satisfacción de ELECTRO RICCHAR RUIZ CÍA. LTDA. aportando toda su experiencia y capacidad.

TERCERA.- El presente contrato estará vigente del 1 de Marzo al 16 de Mayo del 2013

CUARTA.- FIR S.A. recibirá por concepto de honorarios la cantidad de tres mil quinientos ochenta y cuatro dólares americanos (\$3.584,00) incluido el

Impuesto al Valor Agregado, de conformidad con los términos que le concede ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA., para que realicen al respectiva Auditoría a las Áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la empresa en mención que serán cancelados el 50% al inicio de nuestro trabajo y el otro 50% al momento de presentar el informe final con los respectivos comentarios y recomendaciones.

QUINTA.- FIR S.A conviene en que las remuneraciones que perciba por la realización de los servicios materia de este contrato, serán las únicas que se pedirá a ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA.

SEXTA.- Para la realización del presente trabajo, el suscrito contará con la colaboración de un jefe de equipo, un senior y un asistente. El CLIENTE deberá poner a disposición del AUDITOR toda la información, documentos y registros que se solicite durante el desarrollo de la auditoría para facilitar la consecución del trabajo por parte del AUDITOR dentro del plazo establecido.

En prueba de conformidad de lo anteriormente estipulado, amabas partes ratifican en el contenido de todas las cláusulas que anteceden y para constancia, firman dos ejemplares del mismo tenor.

AUDITOR
Yomaira Ruiz
FIR S.A.

CLIENTE
Richar Ruiz
ELECTRO RICAR RUIZ

5.2. Plan Global de Auditoría

PG - 1 1/6

5.2.1. Motivo del Examen:

El examen de Auditoría de Gestión se realizará con el propósito de medir los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética de los procesos que involucran a las áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la empresa "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. TDA., en virtud de los requerimientos de la entidad para el logro de los objetivos organizacionales.

5.2.2. Objetivo General del Examen de Auditoría:

Examinar los procesos de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la empresa, con el propósito de detectar problemas o deficiencias en los controles de las operaciones existentes o en el desarrollo de las mismas, mediante la aplicación de indicadores de gestión, para determinar si los controles implementados son efectivos.

5.2.3. Objetivos Específicos:

- Evaluar los procesos de Compras, Ventas y Recursos Humanos, aplicando la herramienta de cuestionarios de control para determinar el nivel de riesgo.
- Analizar los procesos de Compras, Ventas y Recursos Humanos, a fin de determinar las áreas críticas de cada una de ellos y proponer las mejoras correspondientes a través de las recomendaciones de auditoría.

- Evaluar la documentación soporte de cada uno de los procesos a fin de verificar la oportunidad, legabilidad y veracidad en que se sustentan las operaciones.
- Definir y aplicar los indicadores de gestión que permita conocer el avance y situación actual de cada proceso.

5.2.4. Alcance del Examen

El examen de Auditoría de Gestión que involucran a las áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la empresa “ELECTRO RICHAR RUIZ” CÍA. LTDA., se realizará por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 con una duración de 160 horas, el análisis se efectuará a partir del 1 de marzo al 16 de mayo del 2013.

5.2.5. Base Legal

Normativa Interna

- Estatutos Sociales de la Empresa.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Manuales de Políticas y Procedimientos.

Normativa Externa

- Código de Comercio.
- Ley de Compañías.

- Código de Trabajo.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamentos del IESS

Organismos de Control

- Servicio de Rentas Internas.
- Superintendencia de Compañías.
- Ministerio de Relaciones Laborales.

5.2.6. Objetivo de la Empresa

Comercializar material eléctrico, diseñar y construir proyectos eléctricos, que cumplan los más altos estándares de calidad y tecnología, para garantizar la seguridad y fiabilidad para el mercado nacional.

5.2.7. Objetivos Específicos

Área de Compras

- Crear alianzas con los proveedores que generen un desarrollo compartido, a través de buenas prácticas comerciales, que permita el abastecimiento frecuente.
- Disponer de un stock que permita asegurar la entrega oportuna de material.
- Mantener precios competitivos con la competencia.

Área de Ventas

PG - 1 4/6

- Establecer estrategias que permitan el incremento del nivel de ventas.
- Garantizar la conformidad del cliente a través de la entrega oportuna y servicio post venta

Área de Recursos Humanos

- Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado a través de la aplicación de programas eficientes de administración.
- Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.

5.2.8. Recursos Humanos

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en Auditoría de Gestión y amplia experiencia, por lo que no es necesaria la contratación de personal especializado para el desarrollo de la Auditoría, el equipo de trabajos e encuentra conformado de la siguiente manera:

No.	Personal
1	Jefe de Auditoría
1	Auditor Senior
1	Auditor Junior

5.2.9. Recursos Materiales

Para el desarrollo de este examen de auditoría, se dispondrá del siguiente material y equipo:

Descripción	Cantidad
Computadoras portátiles	3
Impresoras	1
Resmas de papel bond	2
Esferos	3
Lápices	3
Borradores	3
Carpetas	2
Perforadora	1
Grapadora	1
Escritorios	3
Sillas	3
Servicio de fotocopiado	

5.2.10. Recursos Financieros

La empresa "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA., cancelará a la Firma Auditora FIR S.A., por el desarrollo del presente examen de Auditoría de Gestión en concepto de honorarios profesionales la cantidad de tres mil quinientos ochenta y cuatro dólares (\$3.584,00) incluido el Impuesto al Valor Agregado según como lo estipula el contrato de servicios suscrito.

5.2.11. Distribución de Tiempo y Equipo de Trabajo

El Equipo de trabajo que participará en el desarrollo de este examen de Auditoría de Gestión a la empresa "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA., se encuentra conformado de la siguiente forma:

Descripción	Cantidad	Siglas
Yomaira Ruiz	Jefe de Auditoría	YR
Alexander Villa	Auditor Senior	AV
Carlos Bonilla	Auditor Junior	CB

La Firma Auditora FIR S.A. ha estimado una distribución de tiempos a realizar en un total de 160 horas hábiles, para la correcta evaluación de los procesos, distribuido de la siguiente manera:

Fases de Auditoría	Horas	Responsable
Planificación	12	YR
Evaluación del Control Interno	18	CB
Medición del Riesgo	9	CB
Programa	12	YR
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de papeles de trabajo	89	EQUIPO DE TRABAJO
Comunicación de Resultados	20	YR/AV
Seguimiento y Monitoreo	0	YR/AV
TOTAL	160	

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA



Evaluación del Control Interno

5.3. Planificación Específica

5.3.1. Evaluación del Control Interno del Área de Recursos Humanos



“ELECTRO RICHAR RUIZ” CÍA. LTDA.
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

PCI-PE1
1/1

Objetivos:

- Determinar el control existente en el desarrollo de las actividades del área a auditar.
- Conocer los procesos que se realizan en el Área de Recursos Humanos
- Determinar Funciones y responsabilidades

N°	Actividades a realizar	Horas Planif.	Horas Real	Ref P/T	Elab. por	Observaciones
Evaluación del Control Interno						
1	Elaborar cuestionario de control interno en el área objeto de examen.	3	3	C-CI 1	Y.R.	
2	Aplicar cuestionario de control interno.	3	2	C-CI 1	Y.R.	
3	Realizar la medición de riesgo, determinando el riesgo de control, de detección y de auditoría de los procesos del Área examinada.	3	2	M-CI 1	Y.R.	
		9	7			

Equipo de Trabajo	
Nombres	Inicial
Jefe de Auditoría: Yomaira Ruiz	Y.R.
Auditor Senior: Alexander Villa	A.V.

N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Ópt.	Obt.	
Ambiente de Control						
1	¿La estructura organizacional es de conocimiento general?	x		10	10	
2	¿El personal de gerencia y operativo tiene definidas sus responsabilidades?	x		10	10	
3	¿El área dispone de instructivo o manual de procedimientos para la selección, contratación e inducción del personal?		x	10	0	El área no dispone de instructivos que se encuentre formalmente escritos. H-CI 1
Evaluación de Riesgos						
4	¿Adopción de medidas de seguridad y mantenimiento de adecuadas condiciones físicas de trabajo?	x		10	10	
5	¿Vigilancia y acatamiento de las disposiciones legales	x		10	10	
Actividades de Control						
6	¿Los contenidos de las pruebas técnicas se han diseñado de acuerdo a los puestos solicitados y su aplicación genera útiles resultados?	x		10	10	



“ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C-CI 1
1/3

Departamento: RECURSOS HUMANOS

Período de Auditoría: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Tipo de Auditoría: Gestión

Método: COSO I

N°	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Ópt.	Obt.	
7	¿Se realizan un análisis de los requerimientos necesarios para definir el perfil del puesto?	x		10	10	
8	¿Los contratos son legalizados oportunamente?	x		10	10	
9	¿En las carpetas de los empleados constan todos los requisitos que deben presentar luego de ser contratados?		x	10	0	Algunos empleados no han presentado todos los requisitos H-CI 2
10	¿Se realiza capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Compañía?	x		10	10	
Información y Comunicación						
11	¿Cualquier inconveniente suscitado en el proceso de selección se comunica en forma inmediata a Gerencia?	x		10	10	
12	¿Se han dado a conocer a los empleados de la entidad aspectos relacionados con derechos, obligaciones y normas disciplinarias?	x		10	10	



“ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C-CI 1
2/3

Departamento: RECURSOS HUMANOS

Período de Auditoría: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Tipo de Auditoría: Gestión

Método: COSO I

		“ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				C-CI1 3/3	
Departamento: RECURSOS HUMANOS Período de Auditoría: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012 Tipo de Auditoría: Gestión Método: COSO I							
N°	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones	
		SI	NO	Ópt.	Obt.		
Supervisión							
13	¿Se investigan las referencias de las de hoja de vida de los candidatos a cargos de responsabilidad,	X		10	10		
14	¿Existe un método de evaluación del desempeño que determine la eficiencia	X		10	10		
TOTAL				14	12	NC = 85%	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{P. Obtenido}}{\text{P. Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{120}{140}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 85\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100 - 85$$

$$\text{Riesgo de Control} = 15\%$$

<p style="text-align: center;">EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;">PAPELES DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p>	
	
PROCEDIMIENTO N° 2: Aplicar Cuestionario de Control Interno	C - CI 1
PROCESO N° 2: <u>SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</u>	H - CI 1 1/2
<p>a) CONDICIÓN:</p> <p>Se revisó la información pertinente y se constató que el área no dispone de instructivo o manual de procedimientos para la selección, contratación e inducción del personal.</p> <p>b) CRITERIO:</p> <p>La organización debe contar con instructivos y manuales de procedimiento para que existan normas establecidas, definición de responsabilidades y un control eficaz del desarrollo de las actividades y procesos en cada área de la empresa.</p> <p>c) CAUSA:</p> <p>La Gerencia General no ha ordenado la elaboración de reglamentos y manuales, por encontrarse en proceso por ser un área recientemente instituida en la empresa.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Al no disponer de un documento que indique los reglamentos y normas de procedimiento, genera la falta de parámetros que determinen los procedimientos a seguir y el nivel de responsabilidades.</p>	

 <p>EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012 OBJETIVO DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p>	
PROCEDIMIENTO N° 2: Aplicar Cuestionario de Control Interno	C – CI1
PROCESO N° 2: <u>SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</u>	H - CI 1 2/2
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>La inexistencia de instructivos y manuales de procedimiento ocasiona el incumplimiento de actividades y obstaculiza el logro de los objetivos planteados.</p>	
<p>RECOMENDACIÓN:</p> <p>Es indispensable que se elaboren instructivos y manuales que proporcioné directrices para el desarrollo de los distintos procedimientos y los responsables de su ejecución, y de esta forma poder determinar el nivel de control interno dentro del área.</p>	

<p style="text-align: center;">EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;">PAPELES DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p>	
	
PROCEDIMIENTO N° 2: Aplicar Cuestionario de Control Interno	C - CI 1
PROCESO N° 2: <u>SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</u>	H - CI 2 1/2
<p>a) CONDICIÓN:</p> <p>En base al análisis realizado del proceso de selección y contratación de personal, se verificó que existen expedientes de empleados donde no consta información relevante, con respecto a los requisitos que el trabajador debería haber presentado al momento de ser contratado.</p> <p>b) CRITERIO:</p> <p>Se debería contar con instructivos que determinen los requerimientos indispensables para la recopilación de la información competente al personal contratado, que acrediten la calidad humana y profesional del postulante.</p> <p>c) CAUSA:</p> <p>Existe cierta documentación que se le permite al empleado entregar fuera de tiempo.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>La información recopilada en las carpetas de hojas de vida acerca de referencias del personal, puede ocasionar que se pase por alto posibles alteraciones de datos personales y laborales así como la inexistencia de los mismos, proporcionando información errónea o incierta.</p>	

 <p>EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012 HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p>	
PROCEDIMIENTO N° 2: Aplicar Cuestionario de Control Interno	C – CI 1
PROCESO N° 2: <u>SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</u>	H - CI 2 2/2
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>El no establecer de manera formal los requisitos que se deben cumplir para efectuar la contratación de nuevo personal en la empresa, genera la omisión e inconsistencia en la recopilación de información imprescindible que permita conocer el nivel profesional y experiencia del trabajador.</p>	
<p>RECOMENDACIÓN:</p> <p>Es importante disponer de un instructivo que establezca de manera formal los requisitos dentro del proceso de contratación para poder verificar las referencias presentadas por los candidatos en su historial laboral, para evitar que los datos presentados hayan sido alterados o modificados.</p>	

5.3.1.1. Medición del Control Interno

Riesgo Inherente: A través del análisis que se realizó al Área de Recursos Humanos de ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA., se obtuvo un riesgo inherente de 44,04%, considerando las siguientes variables:

- La empresa dispone de un plan estratégico implementado en el año 2011 en base al crecimiento y desarrollo de la empresa.
- La entidad dispone de una estructura orgánica medio definida, las líneas de autoridad y responsabilidad no se encuentran bien estructurados.
- La empresa no posee manuales de procedimiento, el personal lleva a cabo los procedimientos asignados en base a su experiencia.
- La empresa dispone de archivos magnéticos donde especifica los procesos de cada área, pero no cuenta con el detalle de los procedimientos en base a flujogramas, para poder identificar el nivel de complejidad de las actividades realizadas en cada área.
- La empresa proporciona recursos de acuerdo a las necesidades de cada área, se distribuye material al personal en base a las actividades que desarrollan, optimizando recursos.
- La empresa cuenta con el Sistema Contable Solomon para generar y almacenar información y poder transmitirla para la toma de decisiones.
- La empresa no maneja el uso de indicadores de gestión, no miden resultados alcanzados del trabajo realizado por el personal.

Riesgo de Control: Al realizar la evaluación de Control Interno se obtuvo:

N I V E L D E C O N F I A N Z A	NIVELES MÍNIMO MÁXIMO			R I E S G O D E C O N T R O L
	ALTO			
	Alto	88.89%	99.99%	
	Medio	77.78%	88.88%	
	Bajo	66.67%	77.77%	
	MEDIO			
	Alto	55.56%	66.66%	
	Medio	44.45%	55.55%	
	Bajo	33.34%	44.44%	
	BAJO			
	Alto	22.23%	33.33%	
	Medio	11.12%	22.22%	
	Bajo	0.01%	11.11%	

Nivel de Confianza =	$\frac{\text{P. Obtenido}}{\text{P. Óptimo}}$
Nivel de Confianza =	$\frac{120}{140}$
Nivel de Confianza =	85%

Riesgo de Control =	100 – 85
Riesgo de Control =	15%

A partir de este análisis del riesgo de control, podemos concluir que el Área de Recursos Humanos posee un nivel de confianza ALTO – MEDIO del 85% lo que representa que se debe optimizar y llegar a implementar controles internos adecuados en un nivel BAJO – MEDIO del 15%.

Riesgo de Detección: Posterior al análisis efectuado del riesgo de inherente y de control, podemos determinar el riesgo de detección en un porcentaje del 8%, considerando los siguientes aspectos:

- El equipo de auditoría conformado cuenta con suficiente experiencia y competencia laboral para aplicar técnicas de control efectivas.

- El riesgo inherente se encuentra en una escala Medio-Baja ya que se relaciona exclusivamente con la actividad económica de la empresa, su desarrollo, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.
- El control interno dentro de la empresa es razonable, la gerencia y el resto del personal son conscientes de su importancia para determinar el grado de eficiencia de las actividades del negocio.

Riesgo de Auditoría: Finalmente podemos determinar el porcentaje de riesgo de auditoría en base a los riesgos anteriormente analizados, de la siguiente manera:

Riesgo Inherente (RI) =	44.04%
Riesgo de Control (RC) =	15%
Riesgo de Detección (RD)	8%

Riesgo de Auditoría (RA)	$(RI*RC*RD)*100$
Riesgo de Auditoría (RA)	$(0.4404*0.15*0.08)*100$
Riesgo de Auditoría (RA)	0.53%

A partir de este cálculo se puede establecer que en el Área de Recursos Humanos existe un porcentaje de riesgo de auditoría de 0.53% de que se generen errores materiales que puedan pasar inadvertidos en el desarrollo del examen de la auditoría. Este porcentaje representa la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado irregularidades significativas que influyen en las conclusiones y recomendaciones expuestas.

5.3.2. Evaluación del Control Interno del Área de Compras

	“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO ÁREA DE COMPRAS Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013				PCI-PE 2 1/1									
	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el control existente en el desarrollo de las actividades del área a auditar. • Conocer los procesos que se realizan en el Área de Compras • Determinar Funciones y responsabilidades 													
N°	Actividades a realizar	Horas Planif.	Horas Real	Ref P/T	Elab. por	Observaciones								
Evaluación del Control Interno														
1	Elaborar cuestionario de control interno en el área objeto de examen.	3	2	C-CI 2	Y.R.									
2	Aplicar cuestionario de control interno.	3	2	C-CI 2	Y.R.									
3	Realizar la medición de riesgo, determinando el riesgo de control, de detección y de auditoría de los procesos del Área de Compras.	3	3	M-CI 2	Y.R.									
		9	7											
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Equipo de Trabajo</th> </tr> <tr> <th>Nombres</th> <th>Inicial</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jefe de Auditoría: Yomaira Ruiz</td> <td>Y.R.</td> </tr> <tr> <td>Auditor Senior: Alexander Villa</td> <td>A.V.</td> </tr> </tbody> </table>							Equipo de Trabajo		Nombres	Inicial	Jefe de Auditoría: Yomaira Ruiz	Y.R.	Auditor Senior: Alexander Villa	A.V.
Equipo de Trabajo														
Nombres	Inicial													
Jefe de Auditoría: Yomaira Ruiz	Y.R.													
Auditor Senior: Alexander Villa	A.V.													

N°	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Ópt.	Obt.	
<u>Ambiente de Control</u>						
1	¿Existen normas o procedimientos para el proceso de adquisición de mercadería?		x	10	0	El área no dispone de un instructivo formal y que defina claramente el proceso y actividades de compras. H-CI 1
2	¿Las funciones de compras se encuentran debidamente separadas de las funciones de bodega?	x		10	10	
<u>Evaluación de Riesgos</u>						
3	¿El área lleva un control sobre los máximos y mínimos de existencia de mercadería?	x		10	10	
4	¿Se realiza una adecuada evaluación de la gestión de compras?	x		10	10	
<u>Actividades de Control</u>						
5	¿Las compras se realizan por medio de órdenes de compra y están prenumeradas y debidamente autorizadas?	x		10	10	



“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C-CI 2
1/3

Departamento: COMPRAS

Período de Auditoría: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Tipo de Auditoría: Gestión

Método: COSO I



“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C-CI 2
2/3

Departamento: COMPRAS

Período de Auditoría: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Tipo de Auditoría: Gestión

Método: COSO I

N°	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Ópt.	Obt.	
6	¿Las compras se basan en requisiciones de acuerdo a los niveles de stock?	x		10	10	
7	¿Disponen de una base de datos de proveedores?	x		10	3	Cuenta con una base que al momento no se encuentra actualizada. H-CI 2
8	¿Las facturas son verificadas con las órdenes de compra en cuanto a precios, condiciones y calidad?	x		10	10	
9	¿Existen archivos adecuados que contengan las órdenes de compra emitidas y las cotizadas recibidas?	x		10	10	
<u>Información y Comunicación</u>						
10	¿Las facturas de los proveedores son entregadas inmediatamente al Departamento de Contabilidad para su oportuno registro?	x		10	10	



“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C-CI 2
3/3

Departamento: COMPRAS
Período de Auditoría: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012
Tipo de Auditoría: Gestión
Método: COSO I

N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Ópt.	Obt.	
11	¿Se notifica inmediatamente al Departamento de Contabilidad sobre la mercadería devuelta?	x		10	10	
Supervisión						
12	¿Se revisa la mercadería entregada por parte del proveedor con los respectivos documentos de respaldo?	x		10	10	
13	¿El Jefe de Compras revisa en conjunto con el Jefe de Bodega la mercadería que es entregada?	x		10	10	
TOTAL				13	113	NC = 86%

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{P. Obtenido}}{\text{P. Óptimo}}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100 - 86$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{113}{130}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 14\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 86\%$$

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012 HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO	
	
PROCEDIMIENTO N° 2: Aplicar Cuestionario de Control Interno	C - CI 2
PROCESO N°3: <u>ADQUISICIÓN Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA</u>	H - CI 1 1/2
<p>a) CONDICIÓN:</p> <p>Mediante el análisis de información relevante, se verificó que el área dispone de políticas y funciones generales que no se han establecido de manera formal, el personal realiza el proceso de compras en base a los archivos en magnético que describen el procedimiento a seguir.</p> <p>b) CRITERIO:</p> <p>Se debería desarrollar un instructivo de procedimientos para el Área de Compras, con el objeto de establecer normas y definir responsabilidades para que las actividades se realicen en forma eficiente y oportuna.</p> <p>c) CAUSA:</p> <p>Gerencia no ha considerado el desarrollo de un manual o instructivo para el Área de Compras, y las actividades se ejecutan tomando como guía los procedimientos detallados en el archivo magnético.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Al no disponer de un documento que especifique en forma cabal los reglamentos y procedimientos determinados en cada área, genera reprocesos en el desarrollo de las actividades.</p>	

 <p>EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012 HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p>	
PROCEDIMIENTO N° 2: Aplicar Cuestionario de Control Interno	C - CI 2
PROCESO N° 3: <u>ADQUISICIÓN Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA</u>	H - CI 1 2/2
<p>CONCLUSIÓN:</p> <p>El no disponer de un manual de procedimientos y realizar las operaciones del Área de Compras tomando como guía los procedimientos detallados en un archivo magnético, conlleva a una uniformidad en los procesos, junto con el incumplimiento de actividades y que exista un ineficiente control que obstaculice el logro de los objetivos planteados.</p>	
<p>RECOMENDACIÓN:</p> <p>Desarrollar un instructivo, donde se detalle en forma clara y concreta los procesos que maneja el Área de Compras para proporcionar directrices claras en el desarrollo de los distintos procedimientos y los responsables de su ejecución, para poder determinar el nivel de control interno dentro del área.</p>	

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE COMPRAS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

PROCEDIMIENTO N° 2: Aplicar Cuestionario de Control Interno.	C – CI 2
---	-----------------

PROCESO N° 2: <u>SELECCIÓN DEL PROVEEDOR</u>	H - CI 2 1/2
---	-------------------------

a) CONDICIÓN:

En base al análisis realizado se pudo constatar que la empresa no cuenta con una base de datos actualizada de cada proveedor.

b) CRITERIO:

La empresa debe contar una base actualizada de proveedores calificados para respaldar sólidamente las decisiones de compra, que permita realizar una adquisición y abastecimiento de material de manera oportuna y eficaz.

c) CAUSA:

La empresa no maneja un adecuado sistema de información de actualización de datos de proveedores, otro problema radica en que los proveedores no envían sus listas de precios actualizadas constantemente, estos aspectos conllevan a una falta de control del proceso, ya que esto involucra que se realice una consulta tanto de material como precios vía telefónica y luego una comparación de precios en forma manual.

d) EFECTO

El no disponer de una actualización de la base de datos de cada proveedor que maneja la empresa, genera una pérdida de tiempo dentro del proceso, ocasionando retrocesos de los requerimientos.

 <p>EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012 HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p>	
PROCEDIMIENTO N° 2: Aplicar Cuestionario de Control Interno	C – CI 2
PROCESO N° 2: <u>SELECCIÓN DEL PROVEEDOR</u>	H - CI 2 2/2
<p>CONCLUSIÓN:</p> <p>La falta de actualización de información de los proveedores (productos y precios) de la empresa genera retrasos para obtener mercadería y evidencia una debilidad en su proceso.</p>	
<p>RECOMENDACIÓN:</p> <p>Es indispensable que la información que la empresa dispone de cada proveedor sea veraz oportuna y confiable a través de un sistema de base de datos bien constituido, para agilizar la toma de decisiones y la generación de las cotizaciones para adquirir la mercadería a los mejores precios de mercado.</p>	

5.3.2.1. Medición del Control Interno

Riesgo Inherente: A través del análisis que se realizó al Área de Compras de ELECTRO RICHAR RUIZ CÍA. LTDA., se obtuvo un riesgo inherente de 44,04%, considerando las siguientes variables:

- La empresa dispone de un plan estratégico implementado en el año 2011 en base al crecimiento y desarrollo de la empresa.
- La entidad dispone de una estructura orgánica medio definida, las líneas de autoridad y responsabilidad no se encuentran bien estructurados.
- La empresa no posee manuales de procedimiento, el personal lleva a cabo los procedimientos asignados en base a su experiencia.
- La empresa dispone de archivos magnéticos donde especifica los procesos de cada área, pero no cuenta con el detalle de los procedimientos en base a flujogramas, para poder identificar el nivel de complejidad de las actividades realizadas en cada área.
- La empresa proporciona recursos de acuerdo a las necesidades de cada área, se distribuye material al personal en base a las actividades que desarrollan, optimizando recursos.
- La empresa cuenta con el Sistema Contable Solomon para generar y almacenar información y poder transmitirla para la toma de decisiones.
- La empresa no maneja el uso de indicadores de gestión, no miden resultados alcanzados del trabajo realizado por el personal.

Riesgo de Control: Al realizar la evaluación de Control Interno se obtuvo:

N I V E L D E C O N F I A N Z A	NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO	R I E S G O D E C O N T R O L
	ALTO			
	Alto	88.89%	99.99%	
	Medio	77.78%	88.88%	
	Bajo	66.67%	77.77%	
	MEDIO			
	Alto	55.56%	66.66%	
	Medio	44.45%	55.55%	
	Bajo	33.34%	44.44%	
	BAJO			
	Alto	22.23%	33.33%	
	Medio	11.12%	22.22%	
	Bajo	0.01%	11.11%	

Nivel de Confianza =	$\frac{\text{P. Obtenido}}{\text{P. Óptimo}}$
Nivel de Confianza =	$\frac{130}{113}$
Nivel de Confianza =	86%

Riesgo de Control =	100 – 86
Riesgo de Control =	14%

A partir de este análisis del riesgo de control, podemos concluir que el Área de Compras posee un nivel de confianza ALTO – MEDIO del 86% lo que representa que se debe optimizar y llegar a implementar controles internos adecuados en un nivel BAJO – MEDIO del 14%.

Riesgo de Detección: Posterior al análisis efectuado del riesgo de inherente y de control, podemos determinar el riesgo de detección en un porcentaje del 8%, considerando los siguientes aspectos:

- El equipo de auditoría conformado cuenta con suficiente experiencia y competencia laboral para aplicar técnicas de control efectivas.

- El riesgo inherente se encuentra en una escala Medio-Baja ya que se relaciona exclusivamente con la actividad económica de la empresa, su desarrollo, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.
- El control interno dentro de la empresa es razonable, la gerencia y el resto del personal son conscientes de su importancia para determinar el grado de eficiencia de las actividades del negocio.

Riesgo de Auditoría: Finalmente podemos determinar el porcentaje de riesgo de auditoría en base a los riesgos anteriormente analizados, de la siguiente manera:

Riesgo Inherente (RI) =	44.04%
Riesgo de Control (RC) =	14%
Riesgo de Detección (RD)	8%

Riesgo de Auditoría (RA) =	$(RI*RC*RD)*100$
Riesgo de Auditoría (RA) =	$(0.4404*0.14*0.08)*100$
Riesgo de Auditoría (RA) =	0.49%

A partir de este cálculo se puede establecer que en Área de Compras existe un porcentaje de riesgo de auditoría del 0.49% de que se generen errores materiales que puedan pasar inadvertidos en el desarrollo del examen de la auditoría. Este porcentaje representa la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado irregularidades significativas que influyen en las conclusiones y recomendaciones expuestas.

5.3.3. Evaluación del Control Interno del Área de Ventas

	“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO ÁREA DE VENTAS Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013				PCI-PE 3 1/1	
	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el control existente en el desarrollo de las actividades del área a auditar. • Conocer los procesos que se realizan en el Área de Ventas • Determinar Funciones y responsabilidades 					
Actividades a realizar		Horas	Horas	Ref P/T	Elab.	Observaciones
Evaluación del Control Interno						
1	Elaborar cuestionario de control interno en el área objeto de examen.	3	2	C-CI 3	Y.R.	
2	Aplicar cuestionario de control interno.	3	2	C-CI 3	Y.R.	
3	Realizar la medición de riesgo, determinando el riesgo de control, de detección y de auditoría de los procesos del Área de Ventas.	3	3	M-CI 3	Y.R.	
		9	7			
Equipo de Trabajo						
Nombres		Inicial				
Jefe de Auditoría: Yomaira Ruiz		Y.R.				
Auditor Senior: Alexander Villa		A.V.				



“ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C-CI 3
1/3

Departamento: VENTAS

Período de Auditoría: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Tipo de Auditoría: Gestión

Método: COSO I

N°	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Op	Ob	
Ambiente de Control						
1	¿Consta el Departamento de Ventas en el Organigrama Estructural de la organización?	X		10	10	
2	¿La empresa tiene definido objetivos específicos para esta área?	X		10	10	
Evaluación de Riesgos						
3	¿Es restringido el acceso al sistema informático de ventas para el personal no autorizado?	X		10	10	
4	¿El nuevo personal del Área de Ventas recibe inducción respecto a los procesos que debe realizar?	X		10	10	
Actividades de Control						
5	¿Bodega despacha la mercadería con los respectivos documentos de respaldo?	X		10	10	
6	¿Los pedidos de los clientes son debidamente revisados?	X		10	10	



“ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C-CI 3
2/3

Departamento: VENTAS

Período de Auditoría: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Tipo de Auditoría: Gestión

Método: COSO I

N°	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Ópt.	Obt.	
7	¿Las funciones en el Área de Ventas están debidamente segregadas?		x	10	0	La persona que se encarga de Ventas, también realiza las funciones del Área de Crédito y Cobranza. H-CI 1
8	¿Los acuerdos con los clientes, se realizan de manera formal escrita?		x	10	0	Hay ocasiones en las cuales no existe un documento de compromiso. H-CI 2
9	¿Las facturas de venta son controladas numéricamente por el Departamento de Contabilidad?	x		10	10	
<u>Información y Comunicación</u>						
10	¿Existe comunicación en todos los niveles jerárquicos del Área de Ventas?	x		10	10	



“ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C-CI 3
3/3

Departamento: VENTAS

Período de Auditoría: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Tipo de Auditoría: Gestión

Método: COSO I

N°	Preguntas	Respuest		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Ópt	Obt.	
11	¿Mediante el servicio post venta se verifica que se cumpla con los tiempos y condiciones acordados con el cliente?	x		10	10	
Supervisión						
12	¿Existe supervisión en el Área de Ventas?	x		10	10	
13	¿Se efectúan comparaciones mensuales de las ventas con las históricas?	x		10	10	
TOTAL				120	100	NC = 83%

Elaborado por: C.B.

Fecha: 31/01/2013

Revisado por: Y.R.

Fecha: 31/01/2013

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{P. Obtenido}}{\text{P. Óptimo}}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100 - 83$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{100}{120}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 17\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 83\%$$



EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.

ÁREA DE VENTAS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

PROCEDIMIENTO N°2: Aplicar Cuestionario de Control Interno

C - CI 3

PROCESO N°1-2: PEDIDO DE MATERIALES / PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DESPACHO DE MERCADERÍA

H - CI 1
1/2

a) CONDICIÓN:

En base al estudio realizado se pudo constatar que la misma persona que maneja ventas también se encarga del proceso de crédito y cobranza, no existe una adecuada segregación de funciones dentro de la organización.

b) CRITERIO:

La empresa debe contar con una adecuada segregación de funciones, en base a una clara definición de las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo y a los procesos que maneja cada área.

c) CAUSA:

La empresa dispone de insuficiente personal para cubrir las actividades de ventas, y se ha designado a la misma persona que maneja el proceso de crédito y cobranza, por su experiencia y antigüedad en el trabajo.

d) EFECTO:

La centralización de funciones puede ocasionar errores involuntarios, como actuaciones ilícitas que perjudiquen a la organización.

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE VENTAS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

PROCEDIMIENTO N° 2: Aplicar Cuestionario de Control Interno

C - CI
3

PROCESO N° 1-2: PEDIDO DE MATERIALES / PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DESPACHO DE MERCADERÍA

H - CI 1
2/2

CONCLUSIÓN:

La falta de una adecuada segregación de funciones, ocasiona que una misma persona tenga acceso al sistema o procesos en distintas áreas, lo cual daría lugar a incurrir en actos ilícitos que afecten la economía de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Es necesario implementar un adecuado esquema de segregación de funciones, de acuerdo al ambiente, complejidad y tamaño de la organización, para mejorar su control interno y minimizar así los riesgos de error y fraude.

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE VENTAS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

PROCEDIMIENTO N° 2: Aplicar Cuestionario de Control Interno	C - CI 3
--	-----------------

PROCESO N°1: <u>PEDIDO DE MATERIALES / SERVICIOS</u>	H - CI 2 1/2
---	-------------------------

a) CONDICIÓN:

Mediante el análisis realizado se pudo evidenciar que existen acuerdos comerciales con ciertos clientes, que no se encuentran expresados de manera formal mediante un documento de compromiso.

b) CRITERIO:

Los compromisos o convenios con el cliente deben realizarse de manera formal, siendo imprescindible plasmar de manera escrita, mediante un documento los acuerdos comerciales alcanzados. para evitar el incumplimiento de las obligaciones acordadas

c) CAUSA:

Gerencia prescinde de acuerdos formales de manera escrita cuando se trata de determinados clientes con los cuales la empresa trabaja desde sus inicios.

d) EFECTO:

La falta de acuerdos escritos de manera formal genera un retroceso en el proceso de ventas al tener que recurrir a una consulta previa con respecto a las condiciones del expendio de la mercadería.

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE VENTAS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

PROCEDIMIENTO N° 2: Aplicar Cuestionario de Control Interno	C - CI 3
--	-----------------

PROCESO N°1: <u>PEDIDO DE MATERIALES / SERVICIOS</u>	H - CI 2 2/2
---	-------------------------

CONCLUSIÓN:

La inexistencia de documentos formales que establecen los acuerdos comerciales, genera el incumplimiento de obligaciones acordadas e inestabilidad en el proceso.

RECOMENDACIÓN:

Para realizar de manera eficiente el expendio y distribución de la mercadería es indispensable que todo acuerdo sea mediante un documento de compromiso sin excepción alguna para evitar cualquier tipo de confusión o inconformidad con el cliente.

5.3.3.1. Medición del Control Interno

M – CI 3 1/3

Riesgo Inherente: A través del análisis que se realizó al Área de Ventas de ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA., se obtuvo un riesgo inherente de 44.04%, considerando las siguientes variables:

- La empresa dispone de un plan estratégico implementado en el año 2011 en base al crecimiento y desarrollo de la empresa.
- La entidad dispone de una estructura orgánica medio definida, las líneas de autoridad y responsabilidad no se encuentran bien estructurados.
- La empresa no posee manuales de procedimiento, el personal lleva a cabo los procedimientos asignados en base a su experiencia.
- La empresa dispone de archivos magnéticos donde especifica los procesos de cada área, pero no cuenta con el detalle de los procedimientos en base a flujogramas, para poder identificar el nivel de complejidad de las actividades realizadas en cada área.
- La empresa proporciona recursos de acuerdo a las necesidades de cada área, se distribuye material al personal en base a las actividades que desarrollan, optimizando recursos.
- La empresa cuenta con el Sistema Contable Solomon para generar y almacenar información y poder transmitirla para la toma de decisiones.
- La empresa no maneja el uso de indicadores de gestión, no miden resultados alcanzados del trabajo realizado por el personal.

Riesgo de Control: Al realizar la evaluación de Control Interno se obtuvo:

:

N I V E L D E C O N F I A N Z A	NIVELES		MÍNIMO	MÁXIMO	R I E S G O D E C O N T R O L
	ALTO				
	Alto		88.89%	99.99%	
	Medio		77.78%	88.88%	
	Bajo		66.67%	77.77%	
	MEDIO				
	Alto		55.56%	66.66%	
	Medio		44.45%	55.55%	
	Bajo		33.34%	44.44%	
	BAJO				
	Alto		22.23%	33.33%	
	Medio		11.12%	22.22%	
	Bajo		0.01%	11.11%	

Nivel de Confianza =	$\frac{\text{P. Obtenido}}{\text{P. Óptimo}}$
Nivel de Confianza =	$\frac{100}{120}$
Nivel de Confianza =	83%

Riesgo de Control =	100 – 83
Riesgo de Control =	17%

A partir de este análisis del riesgo de control, podemos concluir que el Área de Ventas posee un nivel de confianza ALTO – MEDIO del 83% lo que representa que se debe optimizar y llegar a implementar controles internos adecuados en un nivel BAJO – MEDIO del 17%.

Riesgo de Detección: Posterior al análisis efectuado del riesgo de inherente y de control, podemos determinar el riesgo de detección en un porcentaje del 8%, considerando los siguientes aspectos:

- El equipo de auditoría conformado cuenta con suficiente experiencia y competencia laboral para aplicar técnicas de control efectivas.

- El control interno dentro de la empresa es razonable, la gerencia y el resto del personal son conscientes de su importancia para determinar el grado de eficiencia de las actividades del negocio.
- El riesgo inherente se encuentra en una escala Medio-Baja ya que se relaciona exclusivamente con la actividad económica de la empresa, su desarrollo, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

Riesgo de Auditoría: Finalmente podemos determinar el porcentaje de riesgo de auditoría en base a los riesgos anteriormente analizados, de la siguiente manera:

Riesgo Inherente (RI)	44.04%	Riesgo de Auditoría (RA) =	$(RI*RC*RD)*100$
Riesgo de Control (RC) =	17%	Riesgo de Auditoría (RA) =	$(0.4404*0.17*0.08)*100$
Riesgo de Detección (RD)	8%	Riesgo de Auditoría (RA) =	0.60%

A partir de este cálculo se puede establecer que en Área de Ventas existe un porcentaje de riesgo de auditoría del 0.60% de que se generen errores materiales que puedan pasar inadvertidos en el desarrollo del examen de la auditoría. Este porcentaje representa la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado irregularidades significativas que influyen en las conclusiones y recomendaciones expuestas.

PROGRAMA DE AUDITORÍA



Proceso de Recursos Humanos

5.4. Programa de Auditoría

5.4.1. Programa de Auditoría de los Procesos del Área de Recursos Humanos

	“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROGRAMA DE AUDITORÍA Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013				PA-PE 1 1/3	
	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos del Área de Recursos Humanos. • Conocer los procesos que se realizan en el área auditada 					
N°	Actividades a realizar	Horas Planif	Horas Real	Ref P/T	Elab por	Observación
Reclutamiento de Personal						
1	Verificar y analizar si se realizan los requerimientos necesarios para definir el perfil del aspirante del cargo a desempeñar.	5	3	PE1-1	Y.R	
2	Analizar la efectividad de los medios que se utilizan para reclutar personal idóneo para el puesto requerido.	4	3	PE1-2	Y.R	
Selección, Contratación e Inducción de Personal						
1	Revisar que los contenidos de las pruebas técnicas y psicológicas se hayan diseñado de acuerdo a la habilidad y aptitud que se requiere para el puesto vacante.	4	4	PE1-3	Y.R	
2	Revisar en forma aleatoria las carpetas de los empleados y verificar que la información presentada cumpla con los requisitos para el cargo que desempeña.	5	5	PE1-4	Y.R	



“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

PA-PE 1
2/3

Objetivos:

- Determinar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos del Área de Recursos Humanos.
- Conocer los procesos que se realizan en el área auditada

N°	Actividades a realizar	Horas Planif.	Horas Real	Ref P/T	Elab. por	Observaciones
Selección, Contratación e Inducción de Personal						
3	Revisar el archivo donde se encuentran los contratos y verificar si estos han sido realizados de manera oportuna y si están formalizados y legalizados.	5	4	PE1-5	Y.R.	
4	Indagar a varios empleados para conocer si han recibido inducción referente a la estructura organizacional, políticas y su rol dentro de la empresa.	5	4	PE1-6	Y.R.	
Evaluación del Desempeño del Cargo						
1	Verificar si se realizan evaluaciones de desempeño en forma periódica y analizar si se ha diseñado un adecuado método de evaluación que determine la eficiencia de los empleados.	4	4	PE1-7	Y.R.	



“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

PA-PE 1
3/3

Objetivos:

- Determinar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos del Área de Recursos Humanos.
- Conocer los procesos que se realizan en el área auditada

N°	Actividades a realizar	Horas Planif.	Horas Real	Ref P/T	Elab. por	Observaciones
Liquidación de Personal						
1	Revisar la documentación que se solicita a los empleados que cesan su labor en la compañía y verificar que se cumpla con los requisitos establecidos por el IESS para su respectiva liquidación.	4	3	PE1-8	Y.R.	
		36	30			

Equipo de Trabajo	
Nombres	Inicial
Jefe de Auditoría: Yomaira Ruiz	Y.R.
Auditor Senior: Alexander Villa	A.V.

PROGRAMA DE AUDITORÍA



Proceso de Compras

5.4.2. Programa de Auditoría de los Procesos del Área de Compras

	“ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE COMPRAS PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROGRAMA DE AUDITORÍA Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013				PA-PE 2 1/2	
Objetivos:						
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos del Área de Compras. • Conocer los procesos que se realizan en el área auditada 						
N°	Actividades a realizar	Horas Planif.	Horas Real	Ref P/T	Elab. por	Observaciones
Requerimiento de Compra						
1	Revisar de forma selectiva que las solicitudes de compra se encuentren debidamente autorizadas.	5	4	PE2-1	Y.R.	
Selección de Proveedor						
1	Revisar que los proveedores calificados por la empresa cumplan con todos los requisitos establecidos y determinar el nivel de cumplimiento.	5	4	PE2-2	Y.R.	
Adquisición y Recepción de Mercadería						
1	En base a una muestra aleatoria conciliar facturas con su respectiva orden de compra para verificar que la mercadería adquirida se encuentra conforme a las especificaciones solicitadas.	6	6	PE2-3	Y.R.	



“ELECTRO RICHAR RUIZ” CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROGRAMA DE AUDITORÍA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

PA-PE 2
2/2

Objetivos:

- Determinar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos del Área de Compras.
- Conocer los procesos que se realizan en el área auditada

N°	Actividades a realizar	Horas Planif.	Horas Real	Ref P/T	Elab. por	Observaciones
Adquisición y Recepción de Mercadería						
2	Revisar en forma selectiva los comprobantes de ingreso de bodega para verificar que la mercadería que se recibe está conforme a la factura del proveedor.	6	6	PE2-4	Y.R	
Envío de Documentación al Departamento de Contabilidad						
1	Verificar que todas las facturas hayan sido enviadas dentro del mes que se efectúa la compra al Departamento de Contabilidad para que se realice el respectivo registro contable de la mercadería adquirida.	5	4	PE2-5	Y.R	
		27	24			

Equipo de Trabajo	
Nombres	Inicial
Jefe de Auditoría: Yomaira Ruiz	Y.R.
Auditor Senior: Alexander Villa	A.V.

PROGRAMA DE AUDITORÍA



Proceso de Ventas

5.4.3. Programa de Auditoría de los Procesos del Área de Ventas

	“ELECTRO RICHAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE VENTAS PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROGRAMA DE AUDITORÍA Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013					PA-PE 3 1/2
Objetivos:						
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos del Área de Ventas. • Conocer los procesos que se realizan en el área auditada 						
N°	Actividades a realizar	Horas Planif	Horas Real	Ref P/T	Elab por	Observaciones
<u>Pedido de Materiales/Servicios</u>						
1	Verificar que se hayan atendido todas las órdenes de compra que han sido enviadas a Bodega (en caso de mercadería) y/o al Departamento de Diseño y Construcción (en caso de servicio), según el requerimiento solicitado por el cliente.	6	6	PE3-1	Y.R.	
2	Verificar que los comprobantes de venta emitidos cumplan con los requisitos de ley.	4	3	PE3-2	Y.R.	
<u>Despacho de Mercadería/Prestación de Servicios</u>						
1	Revisar que las guías de remisión se encuentren emitidas conforme a los requerimientos que la ley exige para acreditar o dejar constancia de la entrega y conformidad del pedido del cliente.	5	4	PE3-3	Y.R.	



“ELECTRO RICHAR RUIZ” CÍA. LTDA.

ÁREA DE VENTAS

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

PA-PE 3

2/2

Objetivos:

- Determinar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos del Área de Ventas.
- Conocer los procesos que se realizan en el área auditada

N	Actividades a realizar	Horas Planif.	Horas Real	Ref P/T	Elab. por	Observaciones
<u>Despacho de Mercadería/Prestación de Servicios</u>						
2	Realizar una revisión selectiva de los comprobantes de egreso de bodega para verificar que las cantidades despachadas, se encuentran acorde a las cantidades facturadas.	5	4	PE3-4	Y.R.	
<u>Servicio Post-Venta</u>						
1	Realizar una encuesta para determinar el nivel de conformidad del servicio prestado.	6	6	PE3-5	Y.R.	
		26	23			

Equipo de Trabajo	
Nombres	Inicial
Jefe de Auditoría: Yomaira Ruiz	Y.R.
Auditor Senior: Alexander Villa	A.V.

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA



**Procesos de
Recursos Humanos**

5.5. Ejecución de Auditoría de los Procesos del Área de Recursos Humanos

<p style="text-align: center;">EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>PAPELES DE TRABAJO</p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> <p>PE1 – 1</p> <p>1/1</p> </div> </div>	
<p>PROCESO No. 1: <u>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</u></p>	<p>HALLAZGOS</p>
<p>PROCEDIMIENTO No. 1: Verificar y analizar si se realizan los requerimientos necesarios para definir el perfil del aspirante del cargo a desempeñar.</p>	
<p>APLICACIÓN: Se procedió a verificar y analizar los requerimientos necesarios establecidos por la empresa con respecto al perfil de los aspirantes, se pudo determinar que las especificaciones solicitadas se encuentran definidas de acuerdo al cargo vacante.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p style="text-align: center;">N/A</p>	



EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE1 – 1.1

1/1

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO

NIVEL DE INSTRUCCIÓN:

Título superior de tercer nivel a fin al área requerida

CONOCIMIENTOS:

Administrativos/eléctricos, dependiendo del cargo a desempeñar

EXPERIENCIA:

Mínimo 1 año en cargos similares

PERSONAL DE BODEGA

NIVEL DE INSTRUCCIÓN:

Grado de instrucción Bachiller:

LICENCIA DE CONDUCCION:

Es indispensable

EXPERIENCIA:

No es indispensable

Marcas de Auditoría:

☒ Información proporcionada por Recursos Humanos

EMPRESA “ELECTRO RICHAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

PE1 – 2

1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO No. 1: <u>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</u>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 2:</p> <p>Analizar la efectividad de los medios que se utilizan para reclutar personal idóneo para el puesto requerido.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se realizó el análisis de los métodos que utiliza la empresa para reclutar personal en base a los dos procesos de selección que se llevó a cabo en el transcurso del año auditado para el puesto de Compras y de Bodega, a partir de lo cual se pudo constatar que el mayor número de personas convocadas fue a través del internet, los mismos que cumplían con los requisitos que requería el puesto de trabajo vacante.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>N/A</p>	



EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE1 – 2.1
1/2

ASISTENTE DE COMPRAS (AC)

Medios de Reclutamiento No.	Prensa	Internet	Archivo de Curriculum
1		X	
2			x
3		X	
4		X	
5		X	

Calificación

0- 59	Fuera del proceso
60 - 75	Regular
76 - 90	Bueno
91 - 100	Excelente

ASISTENTE DE BODEGA (AB)

Medios de Reclutamiento No.	Prensa	Internet	Archivo de Curriculum
1	x		
2		x	
3			x
4		x	



EMPRESA “ELECTRO RICHAR RUIZ” CÍA. LTDA.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PAPELES DE TRABAJO

PE1 – 2.1

2/2

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

		ANÁLISIS (AC)			
Medios de Reclutamiento	Personas Convocadas	Experiencia	Conocimientos	Valores/aptitudes	Puntaje
Internet	1	2 años	66	90	78,00
	2	1 año	78	85	81,50
	3	1,5 años	80	90	85,00
	4	1 año	85	90	87,50
Archivo de Curriculum	1	2 años	80	90	85,00

♣

©

φ

		ANÁLISIS (AB)			
Medios de Reclutamiento	Personas Convocadas	Licencia	P. psicológicas	Valores/aptitudes	Puntaje
Prensa	1	SI	76	90	83,00
Internet	1	SI	83	90	86,50
	2	SI	78	0	84,00
Archivo de Curriculum	1	SI	80	90	8 ,00

♣

©

φ

Marcas de Auditoría

- ♣ Datos tomados de las pruebas aplicada
- © Datos tomadas de las Hojas de Vida
- φ Información obtenida de las entrevistas

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

PE1 – 3

1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO No. 2: <u>SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL</u>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 1: Revisar que los contenidos de las pruebas técnicas y psicológicas se hayan diseñado de acuerdo a la habilidad y aptitud que se requiere para el puesto vacante.</p>	
<p>APLICACIÓN: En base al análisis de los formatos de las pruebas que maneja la empresa para la aplicación de puestos administrativo, técnico y de bodega, se pudo verificar que las pruebas se encuentran diseñadas de acuerdo a la habilidad y aptitud de las funciones a desempeñar en cada cargo.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN: N/A</p>	

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PE1 – 3.1

1/5

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PRUEBA TÉCNICA

Objetivo: evaluar las competencias técnicas y de conocimiento del aspirante

- 1) Cuando una empresa propone estándares debe tener en cuenta:
 - a.- reflejar lo que el cliente quiere no lo que la empresa supone
 - b.- deben ser medibles
 - c.- deben imponer a los funcionarios a que busquen la satisfacción del cliente
 - d.- deben poderse mejorar dependiendo las necesidades
 - e.- todas las anteriores
 - f.- a, b y d

- 2) Por qué es importante cambiar en una organización?
 - a.- porque lo único constante en la vida es el cambio
 - b.- si no cambiamos estamos fuera
 - c.- para mejorar en negocios, comunicación, ventas, etc.

- 3) Cambio Organizacional es:
 - a.- es cambio humano y de actitudes individual y colectivo.
 - b.- es cambio personal para poder contagiar al grupo de dicho objetivo
 - c.- es cambio grupal

- 4) Seleccione la opción que MEJOR COMPLETE la idea de la oración.
Los flamencos...en las lagunas costeras salinas donde buscan su alimento,...su pico curvo a manera de cuchara.
 - a.- descansan...gastando
 - b.- pasan...enterrando
 - c.- nacen...conservando
 - d.- habitan...usando

- 5) Seleccione la opción que mejor exprese una RELACIÓN SIMILAR de las siguientes palabras:
 1. INEPTITUD es a TORPEZA como IGUALDAD es a:
 - a) Paridad b) desequilibrio c) desnivel d) coherencia

 2. VERDE es a HIERBA como AMARILLO es a:
 - a) papel b) plátano c) árbol d) libro

EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

PE1 - 3.1

2/5

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

6) Se tienen 300 litros de mezcla gasolina-alcohol con proporciones del 50%. Si se quiere que la mezcla tenga 30% de alcohol, entonces, la cantidad de litros de gasolina que debe añadirse a la mezcla es:

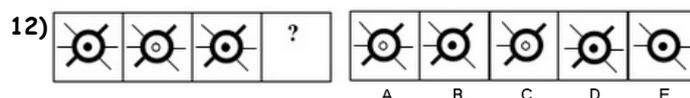
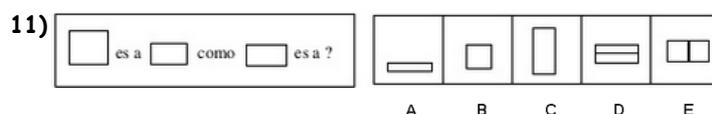
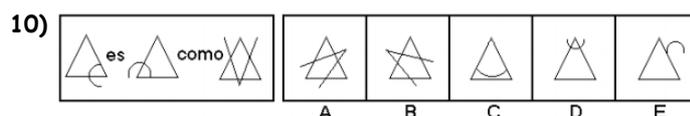
- a. 180 b. 200 c. 220 d. 240

7) Si el costo de la fabricación de r artículos fue de M dólares en 1977 y N dólares más caro en 1978, ¿cuál fue el aumento, en dólares, en el costo de la fabricación por artículo de 1977 a 1978?

- $\frac{N-M}{y}$ $\frac{N}{y}$ $\frac{N}{M}$ $\frac{M-N}{y}$

8) Un alambre de 36m se ha dividido en dos partes, de manera que una de ellas es el doble de la otra. Calcular la longitud de la parte menor.

- a.- 6 b.- 9 c.- 12 d.- 18 e.- 24



EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

PE1 – 3.1

3/5

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

TEST PSICOLÓGICO

Objetivo: determinar el perfil conductual completo de la persona

Elige la opción que más se acerca a tu personalidad

1) Cuando hablas con personas, generalmente:

- Tienes los brazos cruzados
- Tienes las manos juntas
- Tienes una o ambas manos en las caderas
- Tocas o empujas a la persona con quien estás hablando
- Juegas con tu oreja, tocas tu mentón o acaricias tu pelo

2) Cuando vas a una fiesta o reunión social:

- Haces una entrada ruidosa
- Haces una entrada discreta, buscando alrededor de ti un conocido
- Haces una entrada muy discreta, tratando de pasar desapercibido

3) Estás trabajando muy duro, muy concentrado y te interrumpen.

- Agradeces el descanso
- Te sientes extremadamente irritado
- Alternas entre estos dos extremos

4) Cuando estás en la cama por la noche, en esos últimos momentos justo antes de dormir, te encuentras:

- Estirado sobre la espalda
- Estirado cara boca abajo
- De lado, ligeramente curvado
- Con la cabeza en un brazo
- Con la cabeza tapada con las sábanas

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

PE1 – 3.1

4/5

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Verdadero o Falso	V	F
1) Cuando alguien hace algo que consideras que está mal, se lo dices sin tapujos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Aceptas las críticas y sabes responder a ellas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) A veces haces cosas para complacer o evitar una discusión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Te molesta perder en el juego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Te pones nervioso en lugares cerrados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Te disgusta que las cosas estén desordenadas a tu alrededor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Prefiere quedarte solo en casa que ir a una fiesta aburrida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Sueles estar callado cuando te encuentras entre desconocidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) En ocasiones, dejas para mañana lo que puedes hacer hoy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Alguna preocupación te ha producido insomnio por la noche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dibujar un árbol		



EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PAPELES DE TRABAJO

PE1 – 3.1
5/5

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Departamento de la Empresa Tipos de prueba	ADMINISTRATIVO			TÉCNICO	Bodega	Observación
	Secretaría Gerencia	Recursos Humanos	Contabilidad	Diseño y construcciones		
Técnica	✓	✓	✓	✓	a	Para el puesto de Ayudante de Bodega únicamente se aplican pruebas psicológicas.
Psicológica	✓	✓	✓	✓	✓	

Marcas de Auditoría:

- ✓ Diseñadas en base a la habilidad y aptitud del puesto
- a No aplica
- ∅ Información obtenida del Departamento de Recursos Humanos

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PAPELES DE TRABAJO

PE1 - 4
1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO No. 2: <u>SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL</u>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 2:</p> <p>Revisar en forma aleatoria las carpetas de los empleados y verificar que la información presentada cumpla con los requisitos para el cargo que desempeña.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se consideró una muestra de 8 carpetas para efectuar el análisis de este proceso, en base al cual se pudo evidenciar que existen 3 expedientes de empleados que no contienen todos los requisitos establecidos, ninguno de los mencionados han rendido pruebas, además 2 de ellos no han presentado cartas de recomendación y 1 no cumple con el tiempo de experiencia determinado para el puesto de trabajo aplicado.</p>	HPE1 - 1
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>[(# Carpetas que cumplen con los requisitos para el perfil del puesto) / (# Total Carpetas revisadas)]*100</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="margin-right: 10px;"> $\frac{5}{8} =$ </div> <div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; width: 300px;"> El 37,50% de las carpetas revisadas no contiene todos los requisitos de información necesaria del empleado. </div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; width: 300px;"> El 62,50% de las carpetas revisadas cumplen con todos los requisitos. </div> </div> </div>	



EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE1 – 4.1

1/1

No. Emp.	Cargo	Nivel de Instrucción	Experiencia	Cartas de Recomend.	Record Policial	Aplicación de pruebas	Análisis
1	Jefe en Diseño y	Ingeniería Eléctrica	2 años	SI	SI	NO	X
2	Jefe de Bodega	Tecnología Eléctrica	1 año	SI	SI	SI	✓
3	Contador General	Contador Público	3 años	NO	SI	NO	X
4	Jefe de Recursos Humanos	Ingeniería Industrial	1 año	SI	SI	SI	✓
5	Secretaría de Gerencia	Bachiller en Ciencias Sociales	2 años	SI	SI	SI	✓
6	Asistente de Ventas	Ingeniería Comercial (cursando)	1 año	SI	SI	SI	✓
7	Asistente de Compras	Ingeniería en Auditoría (cursando)	sin experiencia	NO	SI	NO	X
8	Ayudante de Bodega	Bachiller Técnico Eléctrico	sin experiencia	SI	SI	SI	✓

Marcas de Auditoría:

- ✓ Verificado y cumple con los requisitos
- X No cumple con los requisitos

EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO N° 2: Revisar en forma aleatoria las carpetas de los empleados y verificar que la información presentada cumpla con los requisitos para el cargo que desempeña.

PE1 – 4

PROCESO N°2: SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN DEL PERSONAL

HPE1 - 1
1/2

a) CONDICIÓN:

De la muestra analizada de los expedientes de empleados, se pudo constatar que el 37.50% no cumplen con todos los requisitos para el perfil del puesto, tales como; no haber rendido pruebas, no haber presentado cartas de recomendación o no cumplir con el tiempo de experiencia determinado para el puesto de trabajo aplicado.

b) CRITERIO:

Gerencia ha determinado que el expediente de todos los empleados que laboran en la empresa debe contener como requisitos de información; el currículum, cartas de recomendación, record policial y las pruebas aplicadas en base al cargo que desempeñan.

c) CAUSA:

Por agilizar el proceso de selección o por la necesidad inmediata de personal, se ha contratado a gente recomendada en cuyos casos se ha dejado pasar por alto los requisitos determinados para el puesto de trabajo que fueron contratados.

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

PROCEDIMIENTO N° 2: Revisar en forma aleatoria las carpetas de los empleados y verificar que la información presentada cumpla con los requisitos para el cargo que desempeña.

PE1 – 4

PROCESO N°2: SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN DEL PERSONA

HPE1 - 1
2/2

d) EFECTO:

El incumplimiento de los requisitos puede ocasionar que no se seleccione al personal idóneo para el puesto de trabajo requerido.

CONCLUSIÓN:

Se hace caso omiso de las disposiciones determinadas por Gerencia para llevar a cabo el proceso de contratación, cuando se refiere a personal recomendado, prescindiendo de la aplicación de procedimientos y requisitos establecidos para el puesto de trabajo vacante.

RECOMENDACIÓN:

Desarrollar un manual o diseñar un instructivo donde se estipule de manera formal disposiciones para la selección, contratación e inducción de personal que oriente el proceso. Es importante que se cumpla con todos los requisitos para poder garantizar la calidad de trabajo del personal contratado.

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

PE1 – 5

1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO No. 2: <u>SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL</u>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 3: Revisar el archivo donde se encuentran los contratos y verificar si estos han sido realizados de manera oportuna y si están formalizados y legalizados.</p>	
<p>APLICACIÓN: Como muestra para este análisis se consideró la revisión de 9 contratos del personal, en base a ello se pudo constatar que la empresa lo ha realizado de manera oportuna, dentro de un plazo máximo de quince días y se encuentran debidamente legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales. Adicionalmente se verificó que en los contratos consten todas las cláusulas referentes a las funciones a desempeñar del empleado.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $\frac{\# \text{ Contratos legalizados}}{\# \text{ Total Contratos revisados}} * 100$ <p>$\frac{9}{9} =$ El 100% de los contratos revisados, se han realizado de manera oportuna y se encuentran debidamente legalizados.</p>	

PROCEDIMIENTO No. 3:

Revisar el archivo donde se encuentran los contratos y verificar si estos han sido realizados de manera oportuna y si están formalizados y legalizados.

APLICACIÓN:

Como muestra para este análisis se consideró la revisión de 9 contratos del personal, en base a ello se pudo constatar que la empresa lo ha realizado de manera oportuna, dentro de un plazo máximo de quince días y se encuentran debidamente legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales. Adicionalmente se verificó que en los contratos consten todas las cláusulas referentes a las funciones a desempeñar del empleado.

Aplicados los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

$$\frac{\# \text{ Contratos legalizados}}{\# \text{ Total Contratos revisados}} * 100$$

$$\frac{9}{9} =$$

El 100% de los contratos revisados, se han realizado de manera oportuna y se encuentran debidamente legalizados.

 EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012							PE1 – 5.1 1/1
No. Emp	Nombres	No. Cédula	Cargo	Contrato refrendado por el IESS	Aviso de Entrada	Observación	
1	Rodrigo Roberto Jijón López	1713223190	Jefe en Diseño y Construcción	✓	⊙	Se revisó las cláusulas de los contratos con respecto a su cargo, horario de trabajo, remuneración y demás información pertinente	
2	Pablo Aníbal	1721754551	Jefe de Bodega	✓	⊙		
3	Jeannet Lucía Yáñez	1703332592	Contador General	✓	⊙		
4	Isabel Alexandra Cumbicos	0913526963	Jefe de Recursos	✓	⊙		
5	María Luisa	1714666380	Secretaría de	✓	⊙		
6	Rocío Alejandra Padilla Cuji	1716230578	Jefe de Ventas	✓	⊙		
7	Fernando Alonso Vallej Chicaiza	1710359120	Jefe de Compras	✓	⊙		
8	María Fernanda Toapanta Flores	0932291231	Asistente de Compras	✓	⊙		
9	Carlos Andrés Cárdenas Díaz	1702035461	Ayudante de Bodega	✓	⊙		

Marcas de Auditoría:

- ✓ Contratos legalizados
- ⊙ Documento debidamente firmado por el Representante Legal de la compañía y el empleado.

<p style="text-align: center;">EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;">PAPELES DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012</p>	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PE1 – 6 1/1 </div>
PROCESO No. 2: <u>SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL</u>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 4:</p> <p>Indagar a varios empleados para conocer si han recibido inducción referente a la estructura organizacional, políticas y su rol dentro de la empresa.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se procedió a indagar a 8 empleados de la empresa para conocer si han recibido algún tipo de inducción sobre información general, amplia y suficiente con respecto a los elementos fundamentales de la cultura organizacional y a las funciones que cada trabajador desempeña, de lo cual se pudo evidenciar que la mayoría del personal tiene conocimiento de las políticas de la organización y procedimiento del cargo, mientras que en un porcentaje del 25% desconocen este tipo de información de la empresa.</p>	HPE1 - 2
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>[(# empleados que han recibido inducción sobre políticas y procedimientos)/(# Total empleados indagados)]*100</p> <div style="margin-top: 20px;"> $\frac{6}{8} =$ <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;"> El 75% del personal ha recibido inducción y conocen la estructura organizacional de la empresa y los procedimientos de su cargo laboral. </div> <div style="font-size: 2em;">}</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;"> El 25% del personal desconocen la estructura organizacional y las políticas que maneja la empresa. </div> </div> </div>	

			EMPRESA			PUESTO DE TRABAJO	
No.	Nombre	Cargo	Actividad de la empresa	Misión, Visión políticas	Estructura organizacional	Funciones a desempeñar	Implementos y adecuaciones
1	María Luisa Torres	Secretaria de Gerencia	✓	✓	✓	✓	⊕
2	Alexandra Cumbicos	Jefe de Recursos Humanos	✓	✓	✓	✓	⊕
3	Fernando Vallejo	Jefe de Compras	✓	✓	✓	✓	⊕
4	Carlos Cárdenas	Ayudante de Bodega	✓	⊗	⊗	✓	⊕
5	Pablo Cazar	Jefe de Bodega	✓	✓	✓	✓	⊕
6	Cristina Carvajal	Asistente de Ventas	✓	✓	✓	✓	⊕
7	Eduardo Sánchez	Ayudante de Bodega	✓	✓	✓	✓	⊕
8	Patricia Tituaña	Asistente de Contabilidad	✓	⊗	✓	✓	⊕

Marcas de Auditoría:

- ✓ Conocen y disponen de Información
- ⊕ Dotación de materiales necesarios para el cargo a desempeñar
- ⊗ No disponen de esta información



EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PAPELES DE TRABAJO

PE1 – 6.1
1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO N° 4: Indagar a varios empleados para conocer si han recibido inducción referente a la estructura organizacional, políticas y su rol dentro de la empresa.

PE1 – 6

PROCESO N°2: SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN DEL PERSONAL

HPE1 – 2
1/2

a) CONDICIÓN:

En base a la indagación realizada a los empleados de la empresa, se pudo evidenciar que el 25% del personal desconocen la estructura orgánica y las políticas que maneja la empresa.

b) CRITERIO:

La inducción a un nuevo empleado se basa en dar a conocer manera formal y escrita la estructura orgánica y sus políticas, complementándose con la indicación de los procedimientos que debe realizar cada empleado de acuerdo al puesto de trabajo para el cual ha sido contratado y dotándolos de todo material e implemento necesario para llevar cabo sus funciones.

c) CAUSA:

Recursos Humanos ha entregado a cada Jefe de Área los archivos que contienen la información escrita con respecto a la estructura orgánica y políticas de la empresa para que den a conocer a sus subordinados, en este caso el Jefe de Bodega no ha dado a conocer a sus colaboradores este tipo de información.

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

PROCEDIMIENTO N° 2: Indagar a varios empleados para conocer si han recibido inducción referente a la estructura organizacional, políticas y su rol dentro de la empresa.

PE1 – 6

PROCESO N°2: SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN DEL PERSONA

HPE1 – 2
2/2

e) EFECTO:

El desconocimiento del esquema de jerarquización puede ocasionar confusión entre líneas de autoridad y responsabilidad, y el ignorar las políticas de la compañía genera una falta de directrices en la conducta de los empleados y su desempeño personal y laboral.

CONCLUSIÓN:

La falta de conocimiento con respecto a temas relevantes de la organización radica en que el Departamento de Recursos Humanos no se ha encargado de dar este tipo de inducción al nuevo personal, delegando esta responsabilidad a otras áreas de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

El Área de Recursos Humanos, debe encargarse de proporcionar una adecuada inducción a todos los empleados sobre temas de aspecto relevante de la compañía para garantizar la productividad y rendimiento del personal dentro de la misma.

 EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PAPELES DE TRABAJO		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> PE1 – 7 1/1 </div>
Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012		
PROCESO No. 3: <u>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</u>	HALLAZGOS	
<p>PROCEDIMIENTO No. 1: Verificar si se realizan evaluaciones de desempeño en forma periódica y analizar si se ha diseñado un adecuado método de evaluación que determine la eficiencia de los empleados.</p>		
<p>APLICACIÓN: Se procedió a analizar el informe de evaluación trimestral diseñado por el Departamento de Recursos Humanos, el cual se encuentra dividido en cuatro partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Parte A.</i> Debe ser llenada por el Jefe de Área, - <i>Parte B.</i> Las funciones del cargo debe llenar el empleado evaluado y la calificación la realizará el Jefe de Área. - <i>Parte C y D.</i> Lo realizará el Área de Recursos Humanos <p>La evaluación a los Jefes de Área, realizará el Departamento de Recursos Humanos junto con Gerencia.</p> <p>Mediante este análisis se pudo evidenciar que este método de evaluación es apropiado y permite medir el desempeño de los colaboradores para poder determinar un reajuste de remuneraciones o detectar necesidades de capacitación de los colaboradores. Sin embargo hasta la presente fecha no se ha realizado una evaluación de desempeño al personal que labora en la empresa, y el método diseñado se aplicará a partir del siguiente año (2013).</p>		HPE1 - 3
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:	N/A	

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

PE1 – 7.1

1/2

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
INFORME DEL ÁREA**

Nombres:

Cargo:

Fecha:

Período de Evaluación:

A. CARACTERÍSTICAS CONDUCTUALES

	% Cumplimiento
Observa las políticas de la empresa	_____
Tiene conocimiento sobre su labor	_____
Cumple a tiempo con su trabajo	_____
Es responsable y puntual	_____
Tiene una buena relación laboral con sus compañeros	_____
Tiene disposición de trabajar fuera del horario cuando es necesario	_____
Realiza aportaciones útiles y efectivas	_____
Distribuye oportunamente su tiempo	_____
Total	<input type="text"/>

B. CARGO

Actividades	Calificación	Observación
Total	<input type="text"/>	

} 3

Marcas de Auditoría

3 Información obtenida del Departamento de Recursos Humanos

EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

PE1 - 7.1

2/2

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

**C. RESPONSABILIDAD
Y PUNTUALIDAD**

		Observación
Atrasos		
Faltas		
Total		

D. EVALUACIÓN

	Meta	Obtenido	Resultado
Funciones	100%		
Nivel de Responsabilidad	100%		

CONCLUSIONES:

.....

.....

.....

RECOMENDACIONES:

.....

.....

.....

CALIFICACIÓN %	
Menos de 60	Insuficiente
60-75	Regular
76-90	Bueno
91-100	Excelente

3

Marcas de Auditoría

3 Información obtenida del Departamento de Recursos Humanos

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO No. 1:

Verificar si se realizan evaluaciones de desempeño en forma periódica y analizar si se ha diseñado un adecuado método de evaluación que determine la eficiencia de los empleados.

PE1 – 7

PROCESO No. 3: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

HPE1 – 3
1/2

a) CONDICIÓN:

Del análisis realizado al proceso de evaluación se pudo constatar que hasta la presente fecha no se ha realizado ningún tipo de evaluación de desempeño al personal que labora en la empresa.

b) CRITERIO:

El área debe realizar evaluaciones en forma continua del desempeño del personal, por ser un procedimiento imprescindible para medir y valorar resultados con respecto al rendimiento laboral de los empleados.

c) CAUSA:

En años anteriores la empresa no consideraba la aplicación de este procedimiento porque disponía de pocos trabajadores, pero con su actual crecimiento se ha diseñado un método de evaluación trimestral desarrollado por el Jefe del Área de Recursos Humanos, quien lo aplicará a partir del año 2013.

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO No. 1:

Verificar si se realizan evaluaciones de desempeño en forma periódica y analizar si se ha diseñado un adecuado método de evaluación que determine la eficiencia de los empleados.

PE1 – 7

PROCESO No. 3: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

HPE1 – 3
2/2

d) EFECTO

Al no realizar este tipo de evaluaciones, genera nulidad del cumplimiento y eficiencia del trabajo realizado por el personal de la organización, además de desconocer si los superiores están dirigiendo de una forma adecuada a sus subordinados.

CONCLUSIÓN:

La carencia de procedimientos de evaluación del desempeño, no permite determinar el nivel de productividad del empleado, ni definir mejoras para un rendimiento futuro.

RECOMENDACIÓN:

Realizar evaluaciones en forma periódica para conocer el desempeño de los colaboradores de la organización, que permita identificar problemas, fortalezas, debilidades, y capacidades del personal para tomar acciones o detectar necesidades de capacitación en las áreas que lo requieran.

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

PE1 – 8

1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO No. 4: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL

HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO No. 1:

Revisar la documentación que se solicita a los empleados que cesan su labor en la compañía y verificar que se cumpla con los requisitos de ley para su respectiva liquidación.

APLICACIÓN:

Para este análisis se consideró a todos los colaboradores que han renunciado durante el período auditado, obteniendo una muestra de 4 ex empleados, en base a lo cual se pudo verificar que la empresa ha realizado la liquidación del personal cumpliendo con todos los requisitos de ley.

Aplicados los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

$$\left[\frac{\text{(\# empleados liquidados que cumplen los requisitos de ley)}}{\text{(\# Total empleados liquidados)}} \right] * 100$$

$$\frac{4}{4} = 100\%$$

Todo el personal que ha renunciado en el período auditado ha presentado la documentación pertinente y se ha efectuado la debida liquidación cumpliendo con lo establecido por el IESS.



EMPRESA “ELECTRO RICHAR RUIZ” CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE1 – 8.1

1/1

N°	Nombre	Área	REQUISITOS EMPRESA			REQUISITOS DE LEY		Análisis
			Carta de renuncia	Informe de Asuntos Pendientes	Entrega de insumos de trabajo	Aviso de salida	Acta de finiquito	
1	María Fernanda Toapanta	Compras	19/03/2012	Firma de aprobación	SI	19/03/2012	Firma y legalización	✓
2	Bryan Acosta	Bodega	04/05/2012	Firma de aprobación	SI	04/05/2012	Firma y legalización	✓
3	Rocío Moscoso	Secretaría Gerencia	21/08/2012	Firma de aprobación	SI	21/08/2012	Firma y legalización	✓
4	Alejandro Proaño	Bodega	02/11/2012	Firma de aprobación	SI	02/11/2012	Firma y legalización	✓

Marcas de Auditoría:

✓ Información que se encuentra debidamente sustentada y legalizada

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA



Proceso de Compras

5.6. Ejecución de la Auditoría de los Procesos del Área de Compras

<p style="text-align: center;">EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>FIRMA I INDEPENDIENTE RUIZ</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>ÁREA DE COMPRAS</p> <p>PAPELES DE TRABAJO</p> <p>Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PE2 – 1</p> <p>1/1</p> </div> </div>	
PROCESO No. 1: <u>REQUERIMIENTO DE COMPRA</u>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 1:</p> <p>Revisar de forma selectiva que las requisiciones de compra se encuentren debidamente autorizadas.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Para este análisis se consideró una muestra de 15 requisiciones de compra, en base a esta revisión se pudo verificar que existen 3 requisiciones que no se encuentran con la debida autorización.</p>	HPE2 - 1
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>$\frac{\# \text{ requisiciones de compra autorizadas}}{\# \text{ total de requisiciones de compra}} * 100$</p> <p>$\frac{12}{15} =$</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>El 80% corresponde a requisiciones de compra que cumplen con la debida autorización.</p> </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>El 20% son requisiciones que no se encuentran autorizadas.</p> </div> </div>	

EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.



ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO

PE2 - 1.1

1/2

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

N°	Detalle	No. Solicitud	Fecha	Firmas de Autorización
1	Seccionadores fusible unipolar	04365	04/01/2012	✓
2	Cables de aluminio	04388	30/01/2012	x
	Conductores de Cu desnudo	04388	30/01/2012	
	Aisladores tipo suspensión	04388	30/01/2012	
	Abrazaderas porta transformador	04388	30/01/2012	
3	Transformadores Monofásicos	04450	23/02/2012	✓
4	Fusibles NH0 100 ^a	04489	13/03/2012	x
	Fusibles NH4 1000 ^a	04489	13/03/2012	
5	Parrayos 10KV	04523	20/04/2012	✓
6	Barras de Cu 1/4*11/2	04577	04/05/2012	✓
	Barras de Cu 1/8*1	04577	04/05/2012	
	Bastidores de acero galvanizado 3 vías	04577	04/05/2012	
	Bastidores de acero galvanizado 4 vías	04577	04/05/2012	
	Bastidores de acero galvanizado 5 vías	04577	04/05/2012	
7	Luminarias 400W	04604	19/06/2012	✓
8	Juegos de escalones de 8U	04661	13/07/2012	x
9	Transformadores Trifásicos	04714	09/08/2012	✓
10	Bases portafusible 160 A	04746	30/08/2012	✓
	Bases portafusible 630 A	04746	30/08/2012	
	Bases portafusible 800 A	04746	30/08/2012	
1	Luminarias 250W	04792	06/09/2012	✓
1	Seccionadores fusible unipolar	04851	03/10/2012	✓

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO

PE2 – 1.1

2/2

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

N°	Detalle	No. Solicitud	Fecha	Firmas de Autorización
13	Conductores de Cu desnudo	04904	29/10/2012	✓
	Cables de aluminio	04904	29/10/2012	
	Fusibles NH0 125 ^a	04904	29/10/2012	
	Fusibles NH0 160 ^a	04904	29/10/2012	
	Preformadores para tensor	04904	29/10/2012	
14	Tubos poste 75mm	04973	19/11/2012	✓
15	Brazos luminaria 1	05018	20/12/2012	✓

✘

Marcas de Auditoría:

- ✓ Comprobantes de pago conciliados y verificado su cumplimiento con las especificaciones solicitadas del producto adquirido.
- ✘ No existe guía de remisión de la mercadería adquirida.
- ✘ Información proporcionada por la empresa

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE COMPRAS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO No. 1:

Revisar de forma selectiva que las requisiciones de compra se encuentren debidamente autorizadas.

PE2 – 1

PROCESO No. 1: REQUERIMIENTO DE COMPRA

HPE2 – 1
1/2

a) CONDICIÓN:

De acuerdo al análisis realizado se verificó que el 20% de las requisiciones de compra no se encuentran debidamente autorizadas

b) CRITERIO:

Para el requerimiento de mercadería e insumos el Área de Bodega debe emitir una solicitud de compra que se encuentre autorizada con la firma del Jefe de Área, para proceder con el proceso de adquisición.

c) CAUSA:

Cuando se trata de requisiciones de carácter urgente, el Jefe de Compras agiliza el proceso dejando pendiente la autorización del trámite, sin dar seguimiento al mismo.

d) EFECTO:

Esta situación genera una falta de control de las actividades internas que manejan las áreas que deben trabajar en conjunto, además del incumplimiento y desacato de disposiciones generales.

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

PROCEDIMIENTO No. 1:

Revisar de forma selectiva que las requisiciones de compra se encuentren debidamente autorizadas.

PE2 – 1

PROCESO No. 1: REQUERIMIENTO DE COMPRA

HPE2 – 1
2/2

CONCLUSIÓN:

Se está incumpliendo con las políticas y procedimientos del departamento, el proceso de requisición de compras no se está ejecutando de manera adecuada, ya que no se cumple con la legalización y aprobación de documentos necesarios para llevar a cabo el proceso.

RECOMENDACIÓN:

Para evitar este tipo de inconvenientes es importante que se realice un control diario de las requisiciones, para poder constatar que todas las compras se han realizado observando políticas y procedimientos determinados, con la debida responsabilidad y autorización de los encargados del proceso.

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO

PE2 – 2
1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO No. 2: <u>SELECCIÓN DEL PROVEEDOR</u>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 1:</p> <p>Revisar que los proveedores calificados por la empresa cumplan con todos los requisitos establecidos y determinar el nivel de cumplimiento.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se procedió a realizar este análisis en base a los 6 proveedores que la empresa maneja con mayor frecuencia, lo cual permitió evidenciar que los proveedores con los que trabaja la empresa cumplen con los requisitos para adquirir mercadería.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de Auditoría no se han encontrados hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>$\left[\frac{\text{(\# proveedores calificados por la empresa que cumplen requisitos)}}{\text{(\# total de proveedores calificados por la empresa)}} \right] * 100$</p> <p>$\frac{6}{6} = 100\%$</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>Los proveedores que maneja la empresa cumplen con todos los requisitos.</p> </div>	



EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO

PE2 – 2.1

1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

N°	PROVEEDORES SEGÚN EL TIPO DE MATERIAL ELÉCTRICO		REQUISITOS					Análisis
	Alta tensión	Baja	Garantía	Cotizaciones	Descuentos	Forma de Pago	Plazo Crédito	
1	TCM		SI	SI	SI	Efectivo/crédito	30 días	✓
2	OHIO BRASS		SI	SI	SI	Efectivo/crédito	90 días	✓
3		SICOELEC	SI	SI	SI	Efectivo/crédito	30 días	✓
4	ABB		SI	SI	SI	Efectivo/crédito	30 días	✓
5		FADHELEC	SI	SI	SI	Efectivo/crédito	30 días	✓
6	CAMSCO		SI	SI	SI	Efectivo/crédito	45 días	✓



Marcas de Auditoría:

- ✓ Proveedores calificados que cumplen con los requisitos.
- ⚡ Información obtenida de la base de datos que maneja el Área de Compras.

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



**ÁREA DE COMPRAS
PAPELES DE TRABAJO**

PE2 – 3
1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO No. 3: ADQUISICIÓN Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO No. 1:

En base a una muestra aleatoria conciliar facturas con su respectiva orden de compra para verificar que la mercadería adquirida se encuentra conforme a las especificaciones solicitadas.

APLICACIÓN:

Para el procedimiento se consideró una muestra de 17 facturas, a través de esta revisión se verificó que la mercadería adquirida cumple con todas las condiciones y especificaciones solicitadas al proveedor.

Aplicados los procedimientos de Auditoría no se han encontrados hallazgos dignos de comentar

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

$$\left[\left(\frac{\text{\# de facturas de compra que cumplen con las especificaciones solicitadas}}{\text{\# total de facturas de compra revisadas}} \right) \right] * 100$$

$$\frac{17}{17} = 100\%$$

Toda la mercadería adquirida se encuentra conforme a las condiciones y especificaciones solicitadas.


EMPRESA "ELECTRO RICHAR RUIZ" CÍA. LTDA.
**ÁREA DE COMPRAS
PAPELES DE TRABAJO**

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE2 - 3.1

1/4

FACTURA						ORDEN DE COMPRA					
Nº	Núm.	Fecha	Proveedor	Cant	Descripción	Valor	Núm.	Proveedor	Fecha	Detalle y Cant.	Valor
1	001-001-0002267	04/01/12	CAMSCO	5	-Seccionadores fusible unipolar	✓	04365	✓	✓	✓	✓
2	001-002-0010361	30/01/12	TCM	40	-Cables de aluminio	✓	04388	✓	✓	✓	✓
				20	-Conductores de Cu						
				35	-Aisladores suspensión						
3	001-002-0104605	16/02/12	OHIO BRASS	20	-Abrazaderas porta transformador	✓	04388	✓	✓	✓	✓
4	001-001-0002151	25/03/12	SICOELEC	6	-Transformadores Monofásicos	✓	04450	✓	✓	✓	✓
5	001-002-001089	12/04/12	CAMSCO	24	-Fusibles NH0 100A	✓	04489	✓	✓	✓	✓
				10	- Fusibles NH4 1000A						
6	001-001-0001419	20/04/12	FADHELEC	9	Parrayos 10KV	✓	04523	✓	✓	✓	✓


EMPRESA "ELECTRO RICHAR RUIZ" CÍA. LTDA.
**ÁREA DE COMPRAS
PAPELES DE TRABAJO**

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE2 – 3.1

2/4

N°	FACTURA					ORDEN DE COMPRA					
	Núm.	Fecha	Proveedor	Cant.	Descripción	Valor	Núm.	Proveedor	Fecha	Detalle y Cant.	Valor
7	001-002-0010598	04/05/12	TCM	50 20 15 15	-Barras de Cu 1/4*11/2 -Barras de Cu 1/8*1 -Bastidores de acero galvanizado 3 vías -Bastidores de acero galvanizado 4 vías -Bastidores de acero galvanizado 5 vías	✓	04577	✓	✓	✓	✓
8	001-001-0013512	19/06/12	TCM	12	Luminarias 400W	✓	04604	✓	✓	✓	✓
9	001-001-0101738	13/07/12	OHIO BRASS	18	Juegos de escalones de 8U	✓	04661	✓	✓	✓	✓
10	001-001-0101738	09/08/12	TCM	5	Transformadores Trifásicos	✓	04714	✓	✓	✓	✓


EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.
**ÁREA DE COMPRAS
PAPELES DE TRABAJO**

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE2 – 3.1

3/4

FACTURA							Núm.				
N°	Núm.	Fecha	Proveedor	Cant	Descripción	Valor	Núm.	Proveedor	Fecha	Detalle y Cant.	Valor
11	001-001-0013896	30/08/12	TCM	7	Luminarias 250W	✓	04746	✓	✓	✓	✓
12	001-002-0014124	06/09/12	TCM	10	-Bases portafusible 160A	✓	04792	✓	✓	✓	✓
				10	-Bases portafusible 630A						
				10	-Bases portafusible 800 A						
3	001-001-0001782	03/10/12	FADHELEC	40	Seccionadores fusible unipolar	✓	04851	✓	✓	✓	✓
14	001-001-0003369	29/10/12	CAMSCO	65	Conductores de Cu desnudo	✓	04904	✓	✓	✓	✓
15	001-001-0002116	05/11/12	FADHELEC	35	Brazos luminaria 1 1/2*1.00m	✓	04973	✓	✓	✓	✓

 EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012							PE2 – 3.1 4/4				
FACTURA							ORDEN DE COMPRA				
N°	Núm.	Fecha	Proveedor	Cant	Descripción	Valor	Núm.	Proveedor	Fecha	Detalle y Cant.	Valor
16	001-001-0101811	19/11/2012	OHIO BRASS	50	-Conductores de Cu desnudo		05018				
				20	-Cables de aluminio						
				15	-Fusibles NH0 125 ^a	✓					
				15	-Fusibles NH0 160 ^a						
				15	-Preformadores para tensor						
17	001-002-0014194	20/12/2012	TCM	40	Tubos poste 75mm	✓	05037				

✘

Marcas de Auditoría:

- ✓ Documentación conciliada y verificado su cumplimiento con las condiciones y especificaciones solicitadas.
- ✘ Información proporcionada el Área de Compras

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE COMPRAS

PAPELES DE TRABAJO

PE2 - 4

1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO No. 3: <u>ADQUISICIÓN Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA</u>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 2:</p> <p>Revisar en forma selectiva los comprobantes de ingreso de bodega para verificar que la mercadería que se recibe está conforme a la factura del proveedor.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Para el procedimiento se realizó una revisión selectiva de 25 comprobantes de ingreso de bodega, permitiéndonos verificar que se lleva un adecuado registro de toda la mercadería que ingresa, la cual se encuentra acorde al requerimiento solicitado, conforme al comprobante de venta.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de Auditoría no se han encontrado hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>[(# Comprobantes de ingreso de bodega registrados conforme a lo solicitado)/(# Total de comprobantes de ingreso de bodega revisados)]*100</p> <p>$\frac{25}{25} = 100\%$</p>	
<p>Los comprobantes de ingreso de bodega se encuentran registrados conforme a lo solicitado.</p>	

EMPRESA "ELECTRO RICHAR RUIZ" CÍA. LTDA.



ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO

PE2 - 4.1
1/2

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

N°	FACTURA		COMP. INGRESO BODEGA		Conciliación			Análisis
	Núm.	Fecha	Núm.	Fecha	Material	Cant	Valor	
1	001-001-0002267	05/01/12	112-119	09/01/12	ok	340	ok	✓
2	001-001-0004019	13/01/12	112-134	26/01/12	ok	100	ok	✓
3	001-002-0010361	23/02/12	112-153	24/02/12	ok	6	ok	✓
4	001-001-0013779	02/03/12	112-170	05/03/12	ok	15	ok	✓
5	001-001-0013813	26/03/12	112-182	26/03/12	ok	20	ok	✓
6	001-002-0104605	20/04/12	112-216	20/04/12	ok	2	ok	✓
7	001-001-0002151	04/05/12	112-255	07/05/12	ok	100	ok	✓
8	001-002-0001089	04/05/12	112-259	08/05/12	ok	40	ok	✓
9	001-001-0003875	21/05/12	112-288	21/05/12	ok	15	ok	✓
10	001-001-0004666	06/06/12	112-291	07/06/12	ok	75	ok	✓
11	001-002-0010598	20/06/12	112-327	20/06/12	ok	15	ok	✓
12	001-001-0001419	16/07/12	112-381	16/07/12	ok	200	ok	✓
13	001-001-0013512	09/08/12	112-406	13/08/12	ok	340	ok	✓
14	001-002-0204375	10/08/12	112-411	10/08/12	ok	45	ok	✓

EMPRESA “ELECTRO RICHAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO

PE2 – 4.1

2/2

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

N°	FACTURA		COMP. INGRESO BODEGA		Conciliación			Análisis
	Núm.	Fecha	Núm.	Fecha	Material	Cant	Valor	
15	001-001-0210941	24/08/12	112-438	27/08/12	ok	120	ok	✓
16	001-001-0101738	30/08/12	112-453	31/08/12	ok	20	ok	✓
17	001-001-0013896	07/09/12	112-466	10/09/12	ok	12	ok	✓
18	001-001-0001750	21/09/12	112-480	24/09/12	ok	70	ok	✓
19	001-002-0014124	03/10/12	112-494	04/10/12	ok	8	ok	✓
20	001-001-0001782	29/10/12	112-528	30/10/12	ok	60	ok	✓
21	001-001-0003369	30/10/12	112-542	30/10/12	ok	85	ok	✓
22	001-001-0003809	02/11/12	112-574	12/11/12	ok	25	ok	✓
23	001-001-0002116	19/11/12	112-590	19/11/12	ok	75	ok	✓
24	001-001-0003888	20/12/12	112-603	24/12/12	ok	50	ok	✓
25	001-001-0014435	21/12/12	112-621	24/12/12	ok	40	ok	✓

✘

Marcas de Auditoría:

- ✓ Comprobantes de ingreso de bodega registrados conforme a lo solicitado
- ✘ Información proporcionada por la empresa.

 EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012		PE2 – 5 1/1
PROCESO No. 4: ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	HALLAZGOS	
PROCEDIMIENTO No. 1: Verificar que todas las facturas hayan sido enviadas dentro del mes que se efectúa la compra al Departamento de Contabilidad para que se realice el respectivo registro contable de la mercadería adquirida.		
APLICACIÓN: El Área de Compras lleva un informe mensual de las facturas de compras, para poder tener un control y respaldo de la documentación entregada a Contabilidad. Se consideró del informe correspondiente a los meses de Octubre y Noviembre una muestra de 17 facturas, las cuales se cotejaron con el registro y archivo de Contabilidad, para verificar que se ha entregado de manera oportuna todos los comprobantes de venta para que el área encargada pueda proceder con el registro contable de cada compra realizada.	Aplicados los procedimientos de Auditoría no se han encontrado hallazgos dignos de comentar	
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN: $\left[\frac{\text{(# Total de Facturas de Compra entregadas al Departamento Contable)}}{\text{(# Total de Facturas de Compra reportadas en el informe mensual)}} \right] * 100$ $\frac{17}{17} = 100\%$	Las facturas son entregadas de manera oportuna a Contabilidad para su respectivo registro y archivo.	

EMPRESA "ELECTRO RICHAR RUIZ" CÍA. LTDA.



ÁREA DE COMPRAS PAPELES DE TRABAJO

PE2 – 5.1

1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

INFORME MENSUAL						CONTABILIDAD	
Nº	Mes	# Factura	Fecha	Proveedor	Firma recibido	Registro contable	Físico
1	Oct	001-001-0014124	03-10	TCM	OK	✓	✓
2	Oct	001-001-0102753	05-10	OHIO BRASS	OK	✓	✓
3	Oct	001-001-0001647	11-10	FADHELEC	OK	✓	✓
4	Oct	001-002-0001656	15-10	FADHELEC	OK	✓	✓
5	Oct	001-001-0003391	16-10	SICOELEC	OK	✓	✓
6	Oct	001-001-0001782	29-10	FADH LEC	OK	✓	✓
7	Oct	001-001-0003369	30-10	CAMSCO	OK	✓	✓
8	Oct	001-002-0014751	30-10	TCM	OK	✓	✓
9	Nov	001-001-0013702	02-11	CAMSCO	OK	✓	✓
10	Nov	001-001-0001869	05-11	FADHELEC	OK	✓	✓
11	Nov	001-001-0015068	09-11	TCM	OK	✓	✓
12	Nov	001-001-0003515	09-11	S COELEC	OK	✓	✓
13	Nov	001-001-0001929	16-11	FADHELEC	OK	✓	✓
14	Nov	001-001-0002116	19-11	FADHELEC	OK	✓	✓
15	Nov	001-001-0003663	23-11	SICOELEC	OK	✓	✓
16	Nov	001-001-0015955	29-11	TCM	OK	✓	✓
17	Nov	001-001-0002918	30-11	FADHELEC	OK	✓	✓



Marcas de Auditoría:

- ✓ Archivo y registro oportuno de las facturas entregadas en forma periódica.
- ✗ Información proporcionada por la empresa

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA



Procesos de Ventas

5.7. Ejecución de Auditoría de los Procesos del Área de Ventas

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PE3 – 1 1/1 </div>
PROCESO No. 1: <u>PEDIDO DE MATERIALES/ PRESTACIÓN DE SERVICIOS</u>	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No. 1: Verificar que se hayan atendido todas las órdenes de compra que han sido enviadas a Bodega (en caso de mercadería) y/o al Departamento de Diseño y Construcción (en caso de servicio), según el requerimiento solicitado por el cliente.	
APLICACIÓN: Para el procedimiento se realizó una revisión selectiva de 25 órdenes de compra que fueron cotejadas con su respectiva factura de venta (en caso de servicio) o respectivo comprobante egreso de bodega (en caso de mercadería), mediante este análisis se pudo determinar que han sido atendidos todos los requerimientos solicitados por los clientes.	Aplicados los procedimientos de Auditoría no se han encontrado hallazgos dignos de comentar
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN: MERCADERÍA: $\frac{\# \text{ órdenes de compra atendidas} * 100}{\# \text{ órdenes de compras recibidas}}$ $15/15 = 100\%$ SERVICIO: $\frac{\# \text{ órdenes de compra atendidas} * 100}{\# \text{ órdenes de compras recibidas}}$ $13/13 = 100\%$	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> Todos los pedidos tanto de mercadería como prestación de servicios han sido atendidos a satisfacción. </div>



EMPRESA "ELECTRO RICHAR RUIZ" CÍA. LTDA.

ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE3 – 1.1

1/3

VENTA										
	Tipo	Área	N° Orden de Compra	N° Comp. Egreso	N° Factura	Cliente	Material/ Servicio	Cant.	Valor	Análisis
1	Servicio	Diseño y Construcción	12-2119		001-001-0003121	PRIMAX	⚡	⚡	⚡	✓
2	Mercadería	Bodega	525	E12-51		METALUX	⚡	⚡	⚡	✓
3	Mercadería	Bodega	2322	E12-89		DASELECTRIC	⚡	⚡	⚡	✓
4	Mercadería	Bodega	2673	E12-164		ELECTROCONTROL	⚡	⚡	⚡	✓
5	Servicio	Diseño y Construcción	4509		001-001-003193	PRODUTEXTI	⚡	⚡	⚡	✓
6	Mercadería	Bodega	1-321	E12-245		ALMACÉN KRIPTON	⚡	⚡	⚡	✓
7	Servicio	Diseño y Construcción	07-1291		001-001-0003254	CARLISNACKS	⚡	⚡	⚡	✓
8	Mercadería	Bodega	2-1513	E12-273		ELECTRO PINEIDA	⚡	⚡	⚡	✓
9	Servicio	Diseño y Construcción	3566		001-001-0003308	PRONACA	⚡	⚡	⚡	✓
10	Mercadería	Bodega	2950	E12-312		ELECTROCONTROL	⚡	⚡	⚡	✓
11	Mercadería	Bodega	657	E12-341		METALUX	⚡	⚡	⚡	✓

 EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012										
PE3 – 1.1 2/3										
VENTA										
	Tipo	Área	N° Orden de Compra	N° Comp. Egreso	N° Factura	Cliente	Material/ Servicio	Cant.	Valor	Análisis
12	Servicio	Diseño y Construcción	1-528		001-001-0003376	ALMACÉN KRIPTON	⚡	⚡	⚡	✓
13	Mercadería	Bodega	2-233	E12-387		PROCITEL	⚡	⚡	⚡	✓
14	Servicio	Diseño y Construcción	5652		001-001-0003444	EDESA	⚡	⚡	⚡	✓
15	Servicio	Diseño y Construcción	9528		001-001-0003492	RCV CONSTRUCTORA	⚡	⚡	⚡	✓
16	Mercadería	Bodega	2-1529	E12-422		ELECTRO PINEIDA	⚡	⚡	⚡	✓
17	Servicio	Diseño y Construcción	10300		001-001-0003550	RCV CONSTRUCTORA	⚡	⚡	⚡	✓
18	Mercadería	Bodega	1-164	E12-452		INGELCOM	⚡	⚡	⚡	✓
19	Mercadería	Bodega	2614	E12-606		DASELECTRIC	⚡	⚡	⚡	✓
20	Servicio	Diseño y Construcción	10271		001-001-0003611	DURACOATSA	⚡	⚡	⚡	✓
21	Mercadería	Bodega	3332	E12-674		PROTELECTRIC	⚡	⚡	⚡	✓

 EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012										
PE3 – 1.1										
3/3										
VENTA										
	Tipo	Área	N° Orden de Compra	N° Comp. Egreso	N° Factura	Cliente	Material/ Servicio	Cant	Valor	Análisis
22	Servicio	Diseño y Construcción	10563		001-001-0003723	RCV CONSTRUCTORA	⚡	⚡	⚡	✓
23	Servicio	Diseño y Construcción	3452		001-001-0003779	PROTELECTRIC	⚡	⚡	⚡	✓
24	Servicio	Diseño y Construcción	4776		001-001-0003828	PRODUTEXTI	⚡	⚡	⚡	✓
25	Mercadería	Bodega	3312	E12-		ELECTROCONTROL	⚡	⚡	⚡	✓
26	Mercadería	Bodega	2-1545	E12-		ELECTRO PINEIDA	⚡	⚡	⚡	✓
27	Servicio	Diseño y Construcción	10691		001-001-0003894	RCV CONSTRUCTORA	⚡	⚡	⚡	✓
28	Mercadería	Bodega	2-327	E12-		PROCITEL	⚡	⚡	⚡	✓

⚡

Marcas de Auditoría:

- ⚡ Órdenes de compra conciliadas
- ✓ Requerimientos del cliente atendidos
- ⚡ Información proporcionada por el Área de Ventas

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.  ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012		PE3 – 2 1/1
PROCESO No.1: <u>PEDIDO DE MATERIALES/</u> <u>PRESTACIÓN DE SERVICIOS</u>	HALLAZGOS	
PROCEDIMIENTO No. 2: Verificar que los comprobantes de venta emitidos cumplan con los requisitos de ley.		
APLICACIÓN: La empresa maneja 2 copias de la factura de venta para su archivo, siendo éstas: <ul style="list-style-type: none"> • Blanca: original que se entrega al cliente • Verde: copia para el archivo de la empresa • Celeste: copia para fines tributarios Del archivo físico que maneja la empresa, se consideró como muestra las facturas emitidas durante el mes de diciembre, en base a esta revisión se observó dos comprobantes de venta que no cumplen con todos los requerimientos que exige la ley, ya que se verificó que no existe la copia verde de una factura y en otra no se encuentra la firma del cliente.	HP3-1	
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN: $\left[\frac{\text{(\# Comprobantes de venta que cumplen con requisitos)}}{\text{(\# Total comprobantes de venta revisados)}} \right] * 100$		
$\frac{33}{35} =$	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> El 94% de las facturas de venta emitidas cumplen con todos los requisitos de ley. </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> El 6% de las facturas de venta no cumplen con los requerimientos que exige la ley. </div>	



EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.

ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE3 – 2.1

3/3

	Factura	REQUISITOS DE IMPRESIÓN				REQUISITOS DE LLENADO				
		Razón social y RUC	Fecha y Aut. SRI	N. Secuencial y Fecha de caducidad	Datos imprenta	Copias	Nombre cliente	RUC/CI	Fecha emisión	Firmas
29	001-001-3910	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
30	001-001-3911	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
31	001-001-3912	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
32	001-001-3913	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
33	001-001-3914	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
34	001-001-3915	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
35	001-001-3916	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
36	001-001-3917	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
37	001-001-3918	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
38	001-001-3919	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
39	001-001-3920	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
40	001-001-3921	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺

Marcas de Auditoría:

☺ Comprobantes de venta que cumplen con todos los requisitos de ley.

☹ Comprobantes de venta que no cumple con los requerimientos que exige la ley.

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO N° 2: Verificar que los comprobantes de venta emitidos cumplan con los requisitos de ley.

PE3 – 1

PROCESO N°1: PEDIDO DE MATERIALES/
SERVICIOS

HPE3 - 2
1/2

a) CONDICIÓN:

En base a la revisión de los comprobantes de venta emitidos en el mes de diciembre, se pudo constatar que en el archivo que maneja la empresa no existe la copia de la factura N. 001-001-3884 y con respecto a la factura N. 001-001-3918 no consta la firma del cliente.

b) CRITERIO:

El personal de Bodega debe hacer la entrega de la mercadería junto con la respectiva factura y guía de remisión para que el cliente pueda firmar los documentos como constancia de la conformidad del pedido realizado. Posteriormente las copias del comprobante de venta se entregan al Área de Crédito y Cobranza para que proceda con la respectiva revisión, custodia y archivo de los comprobantes de venta.

c) CAUSA:

No se están acatando disposiciones y se incumple con las obligaciones que a cada área le compete, en este caso Bodega por no tener un adecuado control cuando entrega la mercadería y Cobranza por la falta de supervisión y custodia del archivo que maneja.

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

PROCEDIMIENTO N° 2: Verificar que los comprobantes de venta emitidos cumplan con los requisitos de ley.

PE3 – 1

PROCESO N°1: PEDIDO DE MATERIALES /
SERVICIOS

HPE3 - 2
2/2

d) EFECTO:

No existe un respaldo de las actividades comerciales de la empresa si no se lleva un adecuado archivo de los comprobantes de venta físicos y la ausencia de rúbrica en la factura puede generar una falta de transparencia en la venta realizada que ocasionaría inconvenientes con el cliente a futuro.

CONCLUSIÓN:

Falta de supervisión y verificación de los comprobantes de venta que archivan, podría generar problemas durante el proceso de cobro.

RECOMENDACIÓN:

Exigir y verificar que todo documento sea legalizado con firma del cliente para respaldar las transacciones comerciales que revierten en ingresos económicos en beneficio de la empresa.

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO

PE3 – 3
1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PROCESO No. 2: DESPACHO DE MERCADERÍA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO No. 1:

Revisar que las guías de remisión se encuentren emitidas conforme a lo que la ley exige para acreditar o dejar constancia de la entrega y conformidad del pedido del cliente.

APLICACIÓN:

Para este procedimiento se escogió en forma aleatoria 30 guías de remisión, en base a esta muestra se verificó que se encuentran emitidas conforme a los requerimientos que la ley exige y el archivo que se maneja se encuentra organizado en forma cronológica.

Aplicados los procedimientos de Auditoría no se han encontrado hallazgos dignos de comentar

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

$$\left[\frac{\text{(# Guías de remisión que cumplen requisitos de ley)}}{\text{(# Total de guías de remisión)}} \right] * 100$$

$$\frac{30}{30} = 100\%$$

Las guías de remisión se encuentran emitidas conforme a los requerimientos que la ley exige.



EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.

ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO

PE3 – 3.1

3/3

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

	Guía de remisión	REQUISITOS DE IMPRESIÓN					REQUISITOS DE LLENADO					
		Razón social y RUC	Fecha y Aut. SRI	Secuencial y fecha de caducidad	Datos imp.	Copias	Nombre cliente	Punto de partida y destino	Placas vehículo	Detalle y cantidad producto	Fecha emisión	Firmas
27	001-001-1460	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
28	001-001-1471	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
29	001-001-1476	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
30	001-001-1483	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺

Marcas de Auditoría:

- ☺ Guías de remisión que cumplen con todos los requisitos de ley
- ☹ Guías de remisión que no cumple con los requerimientos que exige la ley

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



**ÁREA DE VENTAS
PAPELES DE TRABAJO**

PE3 - 4
1/1

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

**PROCESO No. 2: DESPACHO DE MERCADERÍA /
PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO No. 2:

Realizar una revisión selectiva de los comprobantes de egreso de bodega para verificar que las cantidades despachadas, se encuentran acorde a las cantidades facturadas.

APLICACIÓN:

Para el procedimiento se escogió en forma selectiva 30 comprobantes de egreso de bodega para conciliarlos con su respectiva factura de venta, a través de este análisis se verificó que el despacho de mercadería se encuentra conforme a lo facturado y que se lleva un adecuado archivo de los documentos de respaldo y los responsables que intervienen en el proceso.

Aplicados los procedimientos de Auditoría no se han encontrado hallazgos dignos de comentar

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

$$\left[\frac{(\# \text{ Comprobantes de egreso que indican conformidad con la mercadería despachada})}{(\# \text{ Total de comprobantes de egreso de bodega revisados})} \right] * 100$$

$$\frac{30}{30} = 100\%$$

Los comprobantes de egreso se encuentran conforme a lo solicitado en la factura de venta.



EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.

ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE3 - 4.1

1/3

	COMPROBANTE DE EGRESO		FACTURA		CONCILIACIÓN			Análisis
	Número	Fecha	Número	Fecha	Material	Cantidad	Valor	
1	E12-86	06/01/2012	001-001-3444	05/01/2012	ok	30	ok	✓
2	E12-103	26/01/2012	001-001-3462	26/01/2012	ok	15	ok	✓
3	E12-111	24/02/2012	001-001-3469	23/02/2012	ok	60	ok	✓
4	E12-129	05/03/2012	001-001-3487	02/03/2012	ok	15	ok	✓
5	E12-132	26/03/2012	001-001-3506	26/03/2012	ok	20	ok	✓
6	E12-166	20/04/2012	001-001-3528	20/04/2012	ok	2	ok	✓
7	E12-180	07/05/2012	001-001-3535	04/05/2012	ok	20	ok	✓
8	E12-191	08/05/2012	001-001-3556	04/05/2012	ok	40	ok	✓
9	E12-222	21/05/2012	001-001-3579	21/05/2012	ok	15	ok	✓
10	E12-214	07/06/2012	001-001-3584	06/06/2012	ok	90	ok	✓
11	E12-227	20/06/2012	001-001-3616	20/06/2012	ok	15	ok	✓
12	E12-241	16/07/2012	001-001-3622	16/07/2012	ok	100	ok	✓
13	E12-265	25/07/2012	001-001-3631	24/07/2012	ok	12	ok	✓



EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.

ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE3 - 4.1

2/3

	COMPROBANTE DE EGRESO		FACTURA		CONCILIACIÓN			Análisis
	Número	Fecha	Número	Fecha	Material	Cantida	Valor	
14	E12-297	13/08/2012	001-001-3650	09/08/2012	ok	55	ok	✓
15	E12-312	10/08/2012	001-001-3673	10/08/2012	ok	110	ok	✓
16	E12-453	27/08/2012	001-001-3686	24/08/2012	ok	20	ok	✓
17	E12-466	31/08/2012	001-001-3692	30/08/2012	ok	1	ok	✓
18	E12-478	10/09/2012	001-001-3702	07/09/2012	ok	5	ok	✓
19	E12-503	24/09/2012	001-001-3717	21/09/2012	ok	15	ok	✓
20	E12-511	24/10/2012	001-001-3724	24/09/2012	ok	70	ok	✓
21	E12-523	30/10/2012	001-001-3743	03/10/2012	ok	110	ok	✓
22	E12-545	30/10 2012	001-002-3766	29/10/2012	ok	20	ok	✓
23	E12-577	12/11/2012	001-001-3775	30/10/2012	ok	10	ok	✓
24	E12-588	19/11/2012	001-001-3792	02/11/2012	ok	50	ok	✓
25	E12-601	20/11/2012	001-001-3814	19/11/2012	ok	40	ok	✓
26	E12-607	30/11/2012	001-001-3819	29/11 201	ok	50	ok	✓



EMPRESA "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.

ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE3 - 4.1

3/3

	COMPROBANTE DE EGRESO		FACTURA		CONCILIACIÓN			Análisis
	Número	Fecha	Número	Fecha emisión	Material	Cantidad	Valor	
27	E12-633	10/12/2012	001-001-3833	10/12/2012	4	20	ok	✓
28	E12-646	22/11/2012	001-001-3892	20/12/2012	4	4	ok	✓
29	E12-651	22/12/2012	001-001-3902	21/12/2012	1	15	ok	✓
30	E12-668	28/12/2012	001-001-3921	27/12/2012	5	10	ok	✓



Marcas de Auditoría:

- ✓ Comprobantes de egreso de bodega conciliados y verificado su cumplimiento con los requisitos de ley.
- ✗ Información proporcionada por el Área de Ventas

 EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> PE3 – 5 1/1 </div>
PROCESO No. 3: <u>SERVICIO POST - VENTA</u>	HALLAZGOS	
PROCEDIMIENTO No. 1: Realizar una encuesta para determinar el nivel de conformidad del servicio prestado.		
APLICACIÓN: La indagación con respecto a la conformidad del servicio prestado, se realizó vía telefónica. Para este procedimiento se consideró a los clientes más frecuentes durante los 2 últimos meses del año auditado, los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> • PRIMAX • RIPCONCIV • PRODUTEXTI • FÁBRICA DE CHOCOLATES LA PERLA Mediante este procedimiento se determinó que existe un nivel de inconformidad del 12,5% con respecto al trato y atención que el cliente ha recibido por el personal de Ventas, área que se encarga de atender y transmitir sus inquietudes al Departamento de Diseño y Construcción.	HP3 - 2	
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN: $\left[\frac{\text{(# de respuestas que indican conformidad del cliente)}}{\text{(# Total de preguntas realizadas al cliente)}} \right] * 100$ <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="margin-right: 10px;"> $\frac{7}{8} =$ </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-right: 10px;"> El 87,5% representa el nivel de satisfacción de los clientes con el </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> El 12,5% refleja el nivel de inconformidad con el tipo de atención que ha recibido el cliente. </div> </div>		

	EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012			PE3 – 5.1 1/7
FORMATO DE ENCUESTA <u>CONFORMIDAD DEL SERVICIO PRESTADO</u>	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio	
	<input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 1	
1) ¿El servicio prestado se realiza en el tiempo acordado?	<input type="radio"/> SI		<input type="radio"/> NO	
2) ¿Utilizan materiales y equipos de calidad para el servicio contratado?	<input type="radio"/> SI		<input type="radio"/> NO	
3) ¿El número de trabajadores es suficiente para el servicio brindado?	<input type="radio"/> SI		<input type="radio"/> NO	
4) Califique el servicio de asistencia o soporte técnico	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	

	EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012			PE3 – 5.1 2/7
FORMATO DE ENCUESTA <u>CONFORMIDAD DEL SERVICIO</u> <u>PRESTADO</u>	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio	
	<input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 1	
5) Califique el trato y atención al cliente	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	
6) ¿Se le informó sobre las condiciones de garantía o mantenimiento?	<input type="radio"/> SI		<input type="radio"/> NO	
7) ¿Cómo califica la solución que se da a los requerimientos técnicos reportados por el cliente?	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	
8) ¿Qué nivel de satisfacción tiene del servicio en cuanto a la relación calidad/precio?	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	



EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.
ÁREA DE VENTAS
PAPELES DE TRABAJO
 Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

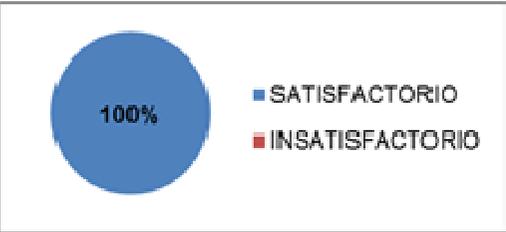
PE3 – 5.1
3/7

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1) ¿El servicio prestado se realiza en el tiempo acordado?

	Satisfactorio (SI)	Insatisfactorio (NO)
PRIMAX	x	-
RIPCONCIV	x	-
PRODUTEXTI	x	-
FABRICA LA PERLA	x	-

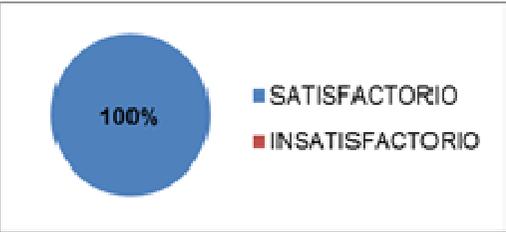




2) ¿Utilizan materiales y equipos de calidad para el servicio contratado?

	Satisfactorio (SI)	Insatisfactorio (NO)
PRIMAX	x	-
RIPCONCIV	x	-
PRODUTEXTI	x	-
FABRICA LA PERLA	x	-







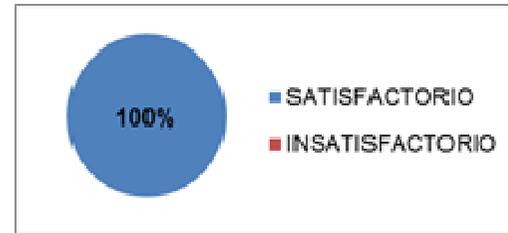
EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.
ÁREA DE VENTAS
PAPELES DE TRABAJO

PE3 – 5.1
 4/7

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

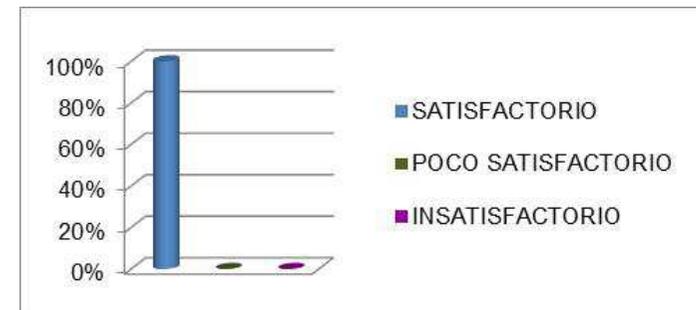
3) ¿El número de trabajadores es suficiente para el servicio brindado?

	Satisfactorio (SI)	Insatisfactorio (NO)
PRIMAX	X	-
RIPCONCIV	X	-
PRODUTEXTI	X	-
FABRICA LA PERLA	X	-



4) Califique el servicio de asistencia o soporte técnico

	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio
PRIMAX	X	-	-
RIPCONCIV	X	-	-
PRODUTEXTI	X	-	-
FABRICA LA PERLA	X	-	-





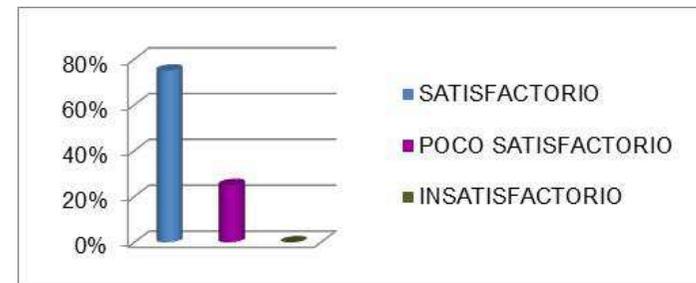
EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.
ÁREA DE VENTAS
PAPELES DE TRABAJO

PE3 – 5.1
5/7

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

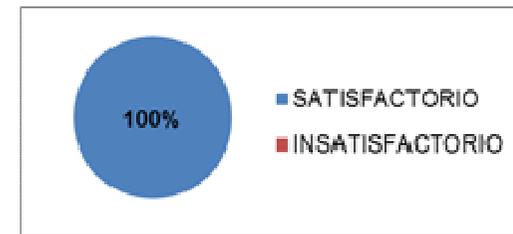
5) Califique el trato y atención al cliente

	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio
PRIMAX	X	-	-
RIPCONCIV	X	-	-
PRODUTEXTI	X	-	-
FABRICA LA PERLA	-	X	-



6) ¿Se le informó sobre las condiciones de garantía o mantenimiento?

	Satisfactorio (SI)	Insatisfactorio (NO)
PRIMAX	X	-
RIPCONCIV	X	-
PRODUTEXTI	X	-
FABRICA LA PERLA	X	-





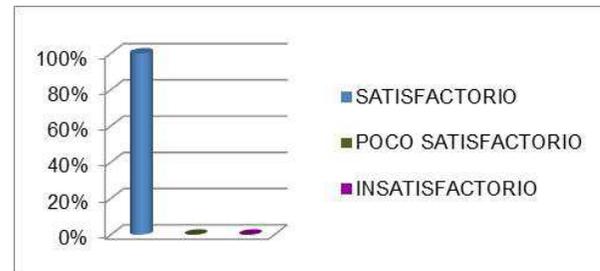
**EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.
ÁREA DE VENTAS
PAPELES DE TRABAJO**

PE3 – 5.1
6/7

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

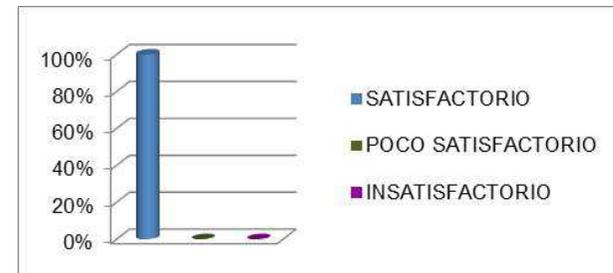
7) ¿Cómo califica la solución que se da a los requerimientos técnicos reportados por el cliente?

	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio
PRIMAX	X	-	-
RIPCONCIV	X	-	-
PRODUTEXTI	X	-	-
FABRICA LA PERLA	X	-	-



8) ¿Qué nivel de satisfacción tiene del servicio en cuanto a la relación calidad/precio?

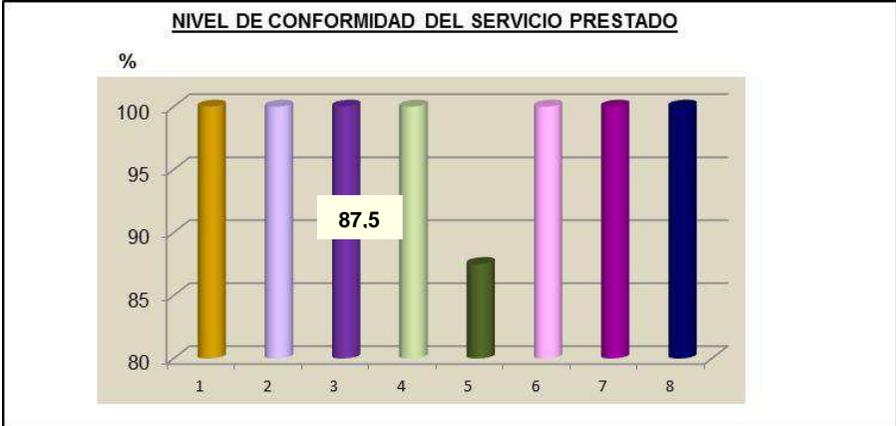
	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio
PRIMAX	X	-	-
RIPCONCIV	X	-	-
PRODUTEXTI	X	-	-
FABRICA LA PERLA	X	-	-



EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.
ÁREA DE VENTAS
PAPELES DE TRABAJO
 Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

PE3 – 5.1
7/7

Pregunta	Conformidad del Servicio			Análisis
	Satisf.	Poco Satisf.	Insatisf.	
1	X			✓
2	X			✓
3	X			✓
4	X			✓
5	X			⊕
6		X		✓
7	X			✓
8	X			✓



- Marcas de Auditoría:**
- ✓ Respuesta satisfactoria
 - ⊕ Respuesta de inconformidad
 - 👤 Información obtenida del cliente

EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA. LTDA. ÁREA DE VENTAS PAPELES DE TRABAJO Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012 HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO	
PROCEDIMIENTO N° 1: Realizar una encuesta para determinar el nivel de conformidad del servicio prestado.	PE3 – 5
PROCESO N°3: <u>SERVICIO POST - VENTA</u>	HPE3 - 5 1/2
<p>a) CONDICIÓN:</p> <p>A través de la encuesta realizada para evaluar la satisfacción del servicio brindado, se determinó que existe un nivel de inconformidad del 12,5% con respecto al trato y atención que los clientes han recibido por el personal de Ventas que se encarga de atender y transmitir sus inquietudes al Departamento de Diseño y Construcción.</p> <p>b) CRITERIO:</p> <p>El personal de ventas debe atender las inquietudes del cliente de manera profesional e interactuar en un ambiente de cordialidad, para que se sienta satisfecho con la atención que se le brinda.</p> <p>El cliente es la razón de la existencia y crecimiento de la organización.</p> <p>c) CAUSA:</p> <p>El personal de Ventas afirma que se han generado desavenencias con ciertos clientes, por ser difíciles de tratar y con su intransigencia inhiben cualquier tipo de asistencia.</p> <p>d) EFECTO:</p> <p>La insatisfacción de un cliente puede generar la pérdida del mismo, junto con ello genera una mala imagen de la organización.</p>	

EMPRESA “ELECTRO RICAR RUIZ” CÍA. LTDA.



ÁREA DE VENTAS

PAPELES DE TRABAJO

Período: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

PROCEDIMIENTO N° 1: Realizar una encuesta para determinar el nivel de conformidad del servicio prestado.

PE3 – 5

PROCESO N°3: SERVICIO POST - VENTA

HPE3 - 5
1/2

CONCLUSIÓN:

La atención al cliente es una labor complicada que incide directamente en la captación económica de una organización, por ese motivo es indispensable emplear estrategias para que una empresa incremente su cartera de clientes y continúe creciendo.

RECOMENDACIÓN:

Una de las estrategias de marketing para ampliar su mercado, es a través del trato e interacción con el usuario porque le permite a la empresa fidelizar a sus clientes y al mismo tiempo captar a nuevos, por esta razón es importante que el personal que se desempeñan en estos puestos de atención al cliente, reciban una adecuada capacitación para que puedan manejar cualquier tipo de exigencias del usuario.

COMUNICACIÓN



RESULTADOS

5.8. Comunicación de Resultados

5.8.1. Informe de Control Interno



INFORME DE CONTROL INTERNO

FIRMA INDEPENDIENTE RUIZ S.A.

31 DE DICIEMBRE DEL 2012

Señor

Ing. Richar Ruiz

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA "ELECTRO RICHA RUIZ" CÍA.
LTDA.

Presente,

De nuestra consideración:

Concluido el examen de Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la Compañía ELECTRO RICHA RUIZ S.A., por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, emitimos muestra opinión con fecha 29 de marzo del 2013, consideramos su estructura de control interno, en base a nuestros procedimientos de auditoría con el objeto de dar recomendaciones con especial énfasis al Área de Recursos Humanos, Compras y Ventas.

A partir de este análisis se ha determinado ciertos aspectos que se relacionan con el sistema de control interno y sus operaciones que se

encuentran en condiciones de ser citadas, puesto que indican deficiencias en el sistema de control interno, que a nuestro juicio, puede afectar las operaciones que realiza la empresa.

En base a las observaciones realizadas durante el desarrollo de la auditoría a las áreas objeto de examen, incluiremos las respectivas recomendaciones que han surgido, ya que las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno puede generar errores o irregularidades no detectadas.

Este informe está dirigido únicamente para información y uso de los Directores, Gerencia y otros miembros de la organización. Estaremos gustosos de discutir estos comentarios con usted, y si lo desea, asistirlo en la implantación de nuestras sugerencias.

Atentamente,

Ing. Yomaira Ruiz
JEFE DE AUDITORÍA
FIR S.A.

RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

Los resultados se encuentran expresados en resumen de los hallazgos detectados, especificando conclusiones y recomendaciones para la mejora de cada proceso, a continuación el detalle:

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO: SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

➤ *Como resultado de la preparación y aplicación del Cuestionario de Control Interno Administrativo de este proceso, se constató que el área no dispone de instructivo o manual de procedimientos para la selección, contratación e inducción del personal*

Conclusión:

La inexistencia de instructivos y manuales de procedimientos ocasiona el incumplimiento de actividades y obstaculiza el logro de los objetivos planteados.

Recomendación:

Es indispensable que se elaboren instructivos y manuales que proporcione directrices para el desarrollo de los distintos procedimientos y los responsables de su ejecución, y de esta forma poder determinar el nivel de control interno dentro del área.

PROCESO: SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

➤ *En base a la aplicación del Cuestionario de Control Interno se verificó expedientes de empleados donde no consta información relevante, con respecto a los requisitos que el trabajador debería haber presentado al momento de ser contratado.*

Conclusión:

El no establecer de manera formal los requisitos que se deben cumplir para efectuar la contratación de nuevo personal, genera omisión e inconsistencia en la recopilación de información imprescindible que permite conocer el nivel profesional y experiencia del trabajador.

Recomendación:

Es importante desarrollar un instructivo que establezca los requisitos dentro del proceso de contratación para poder verificar las referencias presentadas por los candidatos en su historial laboral, para evitar que los datos presentados hayan sido alterados o modificados.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO: SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

➤ *Con la aplicación del cuestionario de Control Interno se verificó que el área no dispone de instructivo o manual de procedimientos, tiene políticas y funciones generales que no se han establecido de manera*

formal y el personal realiza el proceso de compras en base a los archivos en magnético que describen el procedimiento a seguir.

Conclusión:

El no disponer de un manual de procedimientos y realizar las operaciones del Área de Compras tomando como guía los procedimientos detallados en un archivo magnético, conlleva a una uniformidad en los procesos, junto con el incumplimiento de actividades y que exista un ineficiente control que obstaculice el logro de los objetivos planteados.

Recomendación:

Se debería desarrollar un instructivo, donde se detalle en forma clara y concreta los procesos que maneja el Área de Compras para proporcionar directrices claras en el desarrollo de los distintos procedimientos y los responsables de su ejecución, para poder determinar el nivel de control interno dentro del área.

PROCESO: SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

➤ *Con la aplicación del Cuestionario de Control Interno se pudo constatar que la empresa no cuenta con una base de datos actualizada de cada proveedor.*

Conclusión:

La falta de actualización de información de los proveedores (productos-precios) de la empresa genera retrasos para obtener mercadería y evidencia una debilidad en su proceso.

Recomendación:

Es indispensable que la información que la empresa dispone de cada proveedor sea veraz oportuna y confiable a través de un sistema de base de datos bien constituido, para agilizar la toma de decisiones y la generación de las cotizaciones para adquirir la mercadería a los mejores precios de mercado.

ÁREA DE VENTAS**PROCESOS: PEDIDO DE MATERIALES Y DESPACHO DE
MERCADERÍA/ PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

En base a este estudio se evidenció que la misma persona que maneja Ventas, se encarga del proceso de Crédito y Cobranza, no existe una adecuada segregación de funciones dentro de la organización.

Conclusión:

La falta de una adecuada segregación de funciones, ocasiona que una misma persona tenga acceso al sistema o procesos en distintas áreas, darían lugar a cualquier tipo de actos ilícitos que afecten la economía de la empresa.

Recomendación:

Es necesario implementar un adecuado esquema de segregación de funciones, de acuerdo al ambiente, complejidad y tamaño de la

organización, para mejorar su control interno y minimizar así los riesgos de error y fraude.

PROCESO: PEDIDO DE MATERIALES / SERVICIOS

➤ *Mediante el análisis realizado se pudo evidenciar que existen acuerdos comerciales con ciertos clientes, que no se encuentran expresados de manera formal mediante un documento de compromiso.*

Conclusión:

La inexistencia de documentos formales que establecen los acuerdos comerciales, genera el incumplimiento de obligaciones acordadas e inestabilidad en el proceso.

Recomendación:

Para realizar de manera eficiente el expendio y distribución de la mercadería es indispensable que todo acuerdo sea mediante un documento de compromiso sin excepción alguna para evitar cualquier tipo de confusión o inconformidad con el cliente.

5.8.2. Informe de Auditoría



INFORME DE AUDITORÍA

FIRMA INDEPENDIENTE FIR S.A.

31 DE DICIEMBRE DEL 2012

Señor

Ing. Richar Ruiz

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “ELECTRO RICHA RUIZ” CÍA.
LTDA.

Presente,

De nuestra consideración:

Una vez efectuado el examen de Auditoría de Gestión aplicada a los procesos del Área de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la empresa “ELECTRO RICHA RUIZ” S.A. por el período comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, la misma que se realizó en virtud del Contrato de Prestación de Servicios, requerimiento solicitado por el Gerente General luego de haber analizado la propuesta emitida por nuestra firma FIR S.A.

Este estudio tuvo como propósito establecer la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar un informe sobre la eficiencia de las operaciones de la compañía.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA'S) y en lo aplicable a las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA'S) para el ejercicio Profesional de Auditoría, para lo cual se requirió de la aplicación de técnicas y procedimientos que se consideraron necesarios para la elaboración de nuestro trabajo.

Debido a la naturaleza de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, y que han sido discutidos y aceptados por los principales funcionarios de "ELECTRO RICAR RUIZ" CÍA. LTDA.

Antecedentes.- El Gerente General solicitó que se realice este tipo de examen con el objeto de evaluar y mejorar los procesos de las Áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas de la empresa, para determinar las deficiencias e irregularidades.

La empresa "ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA." está constituida de acuerdo a la Ley de Compañías y desarrolla sus actividades bajo su control. Sus actividades iniciaron en el año 2008 en la ciudad de Quito, desde entonces han realizado un gran esfuerzo por evolucionar, y alcanzar la excelencia en el servicio a sus clientes.

La empresa tiene como principales actividades la comercialización y distribución de material, equipos y distribuidores eléctricos, construcción de redes de alta y baja tensión y alumbrado público.

La organización se encuentra en un proceso de mejora continua, dirigido a garantizar la distribución de un producto de calidad y un servicio que supere las expectativas desde la recepción del pedido hasta el despacho de la mercadería, con el propósito de diversificar mercados y dar una atención personalizada al cliente

Objetivo.- El objetivo general de este estudio es evaluar los controles implantados y determinar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos de las áreas objeto de examen.

Alcance.- El examen de Auditoría de Gestión que involucran a las áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas se realizará por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012 con una duración de 160 horas, el análisis se efectuará a partir del 1 de Marzo al 16 de Mayo del 2013.

El personal de trabajo de auditoría se conformó de la siguiente manera:

NOMBRE	EQUIPO DE TRABAJO	SIGLAS
Yomaira Ruiz	Jefe de Auditoría	YR
Carlos Bonilla	Auditor Senior	CB
Alexander Villa	Auditor Junior	AV

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO: SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Procedimiento: *Revisar en forma aleatoria las carpetas de los empleados y verificar que la información presentada cumpla con los requisitos para el cargo que desempeña.*

De la muestra analizada de las carpetas de los empleados, se pudo determinar que el 37.50% de los expedientes no cumplen con todos los requisitos para el perfil del puesto, tales como; no haber rendido pruebas, no haber presentado cartas de recomendación o no cumplir con el tiempo de experiencia determinado para el puesto de trabajo aplicado.

➤ **Conclusión:**

Se hace caso omiso de las disposiciones determinadas por Gerencia para llevar a cabo el proceso de contratación, cuando se refiere a personal recomendado, prescindiendo de la aplicación de procedimientos y requisitos establecidos para el puesto de trabajo vacante.

➤ **Recomendación:**

Desarrollar o diseñar un manual donde se estipule de manera formal disposiciones para la selección, contratación e inducción de personal que oriente el proceso. Es importante que se cumpla con todos los requisitos para poder garantizar la calidad de trabajo del personal contratado.

PROCESO: SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Procedimiento: Indagar a varios empleados para conocer si han recibido inducción referente a la estructura organizacional, políticas y su rol dentro de la empresa.

En base a la indagación realizada a 8 empleados de la empresa, se pudo evidenciar que el 25% del personal desconoce la estructura orgánica y las políticas que maneja la empresa.

➤ **Conclusión:**

La falta de conocimiento con respecto a temas relevantes de la organización radica en que el Departamento de Recursos Humanos no se ha encargado de dar este tipo de inducción al nuevo personal, delegando esta responsabilidad a otras áreas de la empresa.

➤ **Recomendación:**

El Área de Recursos Humanos, debe encargarse de proporcionar una adecuada inducción a todos los empleados sobre temas de aspecto relevante de la compañía para garantizar la productividad y rendimiento del personal dentro de la misma.

PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Procedimiento: Verificar si se realizan evaluaciones de desempeño en forma periódica y analizar si se ha diseñado un adecuado método de evaluación que determine la eficiencia de los empleados.

Se procedió a analizar el informe de evaluación trimestral diseñado por el Departamento de Recursos Humanos, mediante este análisis se pudo evidenciar que este método de evaluación es apropiado y permite medir el desempeño de los colaboradores para poder determinar un reajuste de remuneraciones o detectar necesidades de capacitación de los colaboradores. Sin embargo hasta la presente fecha no se ha realizado una evaluación de desempeño al personal que labora en la empresa, y el método diseñado se aplicará a partir del año 2013.

➤ **Conclusión:**

La carencia de procedimientos de evaluación del desempeño, no permite determinar el nivel de productividad del empleado, ni definir mejoras para un rendimiento futuro.

➤ **Recomendación**

Realizar evaluaciones en forma periódica para conocer el desempeño de los colaboradores de la organización, que permita identificar problemas, fortalezas, debilidades, y capacidades del personal para tomar acciones o detectar necesidades de capacitación en las áreas que lo requieran.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO: REQUERIMIENTO DE COMPRA

Procedimiento: *Revisar de forma selectiva que las requisiciones de compra se encuentren debidamente autorizadas.*

Para este análisis se consideró una muestra de 15 requisiciones de compra, con lo cual se pudo verificar que el 20% de requisiciones no se encuentran debidamente autorizadas

➤ **Conclusión:** Se está incumpliendo con las políticas y procedimientos del departamento, el proceso de requisición de compras no se está ejecutando de manera adecuada, ya que no se cumple con la legalización y aprobación de documentos necesarios para llevar a cabo el proceso.

➤ **Recomendación:** Para evitar este tipo de inconvenientes es importante que se realice un control diario de las requisiciones, para poder constatar que todas las compras se han realizado observando políticas y procedimientos determinados, con la debida responsabilidad y autorización de los encargados del proceso.

ÁREA DE VENTAS

PROCESO: PEDIDO DE MATERIALES / PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Procedimiento: *Verificar que los comprobantes de venta emitidos cumplan con los requisitos de ley.*

En base a la revisión de los comprobantes de venta emitidos en el mes de diciembre, se pudo constatar que en el archivo que maneja la empresa no existe la copia de la factura N. 001-001-3884, y en la factura N. 001-001-3918 no consta la firma del cliente.

➤ **Conclusión:**

Falta de supervisión y verificación de los comprobantes de venta que archivan, podría generar problemas durante el proceso de cobro.

➤ **Recomendación:**

Exigir y verificar que todo documento sea legalizado con firma del cliente para respaldar las transacciones comerciales que revierten en ingresos económicos en beneficio de la empresa.

PROCESO: SERVICIO POST - VENTA

Procedimiento: Realizar una encuesta para determinar el nivel de conformidad del servicio prestado.

A través de la encuesta realizada a los 4 clientes frecuentes durante los dos últimos meses, se determinó que existe un nivel de inconformidad del 12,5% con respecto al trato y atención que los clientes han recibido por el personal de Ventas que se encarga de atender y transmitir sus inquietudes al Departamento de Diseño y Construcción.

➤ **Conclusión:**

La atención al cliente es una labor complicada que incide directamente en la captación económica de una organización, por ese motivo es indispensable emplear estrategias para que una empresa incremente su cartera de clientes y continúe creciendo.

➤ **Recomendación:**

Una de las estrategias de marketing para ampliar su mercado, es a través del trato e interacción con el usuario porque le permite a la empresa fidelizar a sus clientes y al mismo tiempo captar a nuevos, por esta razón es importante que el personal que se desempeñan en estos puestos de atención al cliente, reciban una adecuada capacitación para que puedan manejar cualquier tipo de exigencias del usuario.

Atentamente,

FIR S.A.

Ing. Yomaira Ruiz

JEFE DE AUDITORÍA

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- 1) Con la ejecución de Auditoría de Gestión a los procesos de las Áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas, se logró cumplir con los objetivos que busca este tipo de examen, evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de los procesos mencionados y sugerir recomendaciones que permitan a la empresa mejorar sus operaciones, minimizar riesgos y optimizar recursos.
- 2) Ciertas áreas de la empresa no cuenta con instructivos, el detalle de los procedimientos se encuentran plasmados en medios magnéticos o simplemente las actividades se realizan en base a la experiencia que posee el personal, situación que no permitiría a nuevos empleados disponer de una guía para realizar sus operaciones y definir las funciones que compete a cada trabajador.
- 3) Los expedientes del personal que maneja la empresa no cumplen con todos los requisitos para el perfil del puesto de trabajo aplicado. Tampoco se ha realizado ningún tipo de evaluación del desempeño laboral de los empleados de la compañía.

- 4) Se está incumpliendo con políticas y procedimientos indispensables para efectuar un requerimiento de compra porque no se está ejecutando de manera adecuada, ya que no se cumple con la legalización y aprobación de documentos necesarios para llevar a cabo el proceso.
- 5) En la empresa no existe una adecuada segregación de funciones para cubrir las actividades, la persona encargada de ventas, también maneja Crédito y Cobranza, permitiendo que una misma persona tenga acceso al sistema y a los procesos en distintas áreas.

6.2. RECOMENDACIONES

- 1) Las recomendaciones se han desarrollado en base a la aplicación de los procedimientos de auditoría, constituyéndose son observaciones encaminadas para la mejora de los procesos que maneja la compañía. constituye
- 2) Elaborar instructivos y manuales que proporcioné directrices para el desarrollo de los distintos procedimientos y los responsables de su ejecución, y de esta forma poder determinar el nivel de control interno dentro del área.
- 3) Establecer formalmente los requisitos de contratación con respecto a la verificación de referencias presentadas por los candidatos en su

historial laboral, para evitar que los datos presentados hayan sido alterados o modificados

- 4) Es indispensable que se supervise de todos los requerimientos realizados al Área de Compras realizando un control diario poder constatar que todas las adquisidores se han efectuado con la debida responsabilidad y autorización de quienes interviene en el proceso.
- 5) Es necesario implementar un adecuado esquema de segregación de funciones, de acuerdo al ambiente organizacional, complejidad y tamaño de la organización, para mejorar su control interno y minimizar así los riesgos de riesgo y fraude que afecten la economía y desarrollo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Amador, F. (2002). *Palaneación Estratégica, Primera Parte*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/pefja.htm>
- Ambrosone, M. (2007). *La Admnsitración del Riesgo Empresarial*. Obtenido de <http://ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>
- Añón, A. L. (2011). *Conceptos de Marketing para Pymes*. Obtenido de <http://anonpera.wordpress.com/>
- Burgos, Z. A. (2013). *El Poder de la Marca*. Obtenido de La Importancia del Cliente: <http://zoeandrea.com/la-importancia-del-cliente/>
- Carrión, G. (2011). *Auditoría y Control Interno*. Obtenido de Un enfoque actualizado:
<http://www.utu.edu.uy/Publicaciones/Publicaciones%20Educativas/NocionesAuditoriaT04EMT.pdf>
- Casals y Associates. (2004). *Módulo de Asistencia Técnica*. Obtenido de Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica : http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnada554.pdf
- Chiguichon, A., Sandoval, M., Hernández, E., Salazar, K., & Ajú, N. (2006). *Evaluación de la Estructura del Control Interno*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CC8QFjAB&url=http%3A%2F%2Fs3.amazonaws.com>

%2FIcp%2Fpractica0601%2Fmyfiles%2Festructura_de_control_interno.doc&ei=LAX4Utz0E-PdsAS99YCoAg&usg=AFQjCNFGF9_-z0xjqrT4ee7VmEu8d4UpOw&

- Crece Negocios. (2013). *Análisi Externo; Oprtunidades y Amenazas*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Crece Negocios. (2013). *Análisis Interno*. Obtenido de Fortalezas y Debilidades: <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
- E-conomic. (2002). *Contabilidad en Línea*. Obtenido de Definición de Inflación: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-inflacion>
- EcuRed Conocimiento con todos y para todos. (2013). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Auditor%C3%ADa_de_Gesti%C3%B3n
- *El Control Interno Según el Informe COSO*. (2011). Obtenido de Ingeniería y Gestión Consultora: <http://www.ingenieriaygestion.cl/Consultora/publi/Informe-COSO.pdf>
- Fernández, J. L., & Josep, M. (2007). *La Ética en las Empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fincowsky, E. (2004). *Organización de Empresas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mexico: McGraw-Hill.

- Fonseca, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Lima: Enlace S.A.C.
- García, D., & Priotto, G. (2008). *Indicadores*. Obtenido de http://www.ambiente.gov.ar/cursoea/descargas/M8_lc1.pdf
- *Gerencie*. (2012). Obtenido de Tipos de Riesgos de Auditoría: <http://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html>
- Gonzáles, M. (2013). *Prezi*. Obtenido de Normas de Auditoría: <http://prezi.com/kpbmetg-z4de/normas-de-auditoria/>
- Ingeniería y Gestión Consultora. (2011). *El Control Interno según el Informe COSO-Resumen*. Obtenido de Ingeniería y Gestión Consultora: <http://www.ingenieriaygestion.cl/Consultora/publi/Informe-COSO.pdf>
- Instituto de Auditores Internos Ecuador . (2006). *Marco Integrado - Control de los Recursos y Riesgos Ecuador*. Obtenido de CORRE: <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>
- Macías, E. (2010). *La Auditoría Interna Como Instrumento Para el Mejoramiento* . Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/16226/1/44302_1.pdf
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.
- Mantilla, S. (2003). *Control Interno-Informe COSO*. Colombia: Ecoe Ediciones.

- *Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica.* (2004). Obtenido de Componentes y Factores básicos del MICIL: <http://correo.servisa.tur.cu/Capacitacion/Consultor/03%20Control%20Interno/5%20MICIL/MICIL%202004-04.htm>
- Marín, H. (2013). *Auditoría Financiera.* Obtenido de <http://www.gerencie.com/auditoria-financiera.html>
- Medina, M. (2012). *Política Organizacional, Concepto y Esquema de la Empresa.* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>
- Montoya, C. (2013). *Economía General.* Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/9nocimacroec2.htm>
- Moreno, C. (2013). *Prezi.* Obtenido de NAGAS: <http://prezi.com/gaoj25dq3wu0/copy-of-nagas/>
- Muñoz, E., Londoño, D., Hiestroza, V., Jaramillo, A., & Mendoza, N. (2010). *Auditorías.* Obtenido de Un Estudio de las Auditorías: <https://www.google.com.ec/#q=La+auditor%C3%ADa+de+gesti%C3%B3n+es+aquella+que+se+realiza+para+evaluar+el+grado+de+eficiencia+y+eficacia+en+el+logro+de+los+objetivos+previstos+por+la+organizaci%C3%B3n+y+con+los+que+se+han+manejado+los+recursos&start=20>

- Net Consul. (2012). *Técnicas y Herramientas*. Obtenido de Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO: <http://www.netconsul.com/tecnicas/index.php?ver=coso>
- Palacio, E. (2012). *Haz tu Plan de Negocio*. Obtenido de Direccionamiento Estratégico y su Componentes: <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>
- Peña, A. (2011). *Auditoría- Un Enfoque Práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Pinzón, J. (2013). *Prezi*. Obtenido de Las NIAAS-Informe de Auditoría: http://prezi.com/dem1y9vmga46/copy-of-las-niaa-el-informe-de-auditoria/?utm_source=website&utm_medium=prezi_landing_related_social&utm_campaign=prezi_landing_related_author
- Quiñonez, J. (2008). *Gerencie*. Obtenido de Procedimientos y Técnicas de Auditoría: <http://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-auditoria.html>
- Rey, J. (2011). *Contabilidad y Fiscalidad*. Madrid: Paraninfo.
- Reyes, M. A. (2004). *Introducción al Marketing*. Obtenido de Macro y Microambiente: <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>
- Rodríguez, J. C., & Casco, J. (2007). *Dominio del Liderazgo*. Obtenido de El Liderazgo Basado en Principios y el Camino de Paradigma:

<http://www.emprendedorex.com/clientes/escueladeliderazgo/lidem/archivos/modulo10/1-temas/modulo10-tema2.pdf>

- Tapia, R. (2013). *HSEC Magazine*. Obtenido de Matrices de Riesgo: <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=81>
- Téllez, B. (2004). *Auditoría: Un Enfoque Práctico*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Thompson, I. (2007). *Promonegocios*. Obtenido de Misión y Visión: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Vargas, M. (2012). *SISMAN UTM*. Obtenido de Auditoría de Gestión: <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%20MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/07/AUDITORIA/CAPITULO%201.pdf>
- Vásquez, V. H. (2002). *Organización Aplicada*. Quito: Gráficas Vásquez.
- Weidenbaum, S. (2013). *Plan de Negocios*. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5254/weidenbaumtesis.pdf