



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA.  
LTDA. “MALL DEL CENTRO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO, PARA LOS PERÍODOS ENERO A DICIEMBRE 2010, ENERO A  
DICIEMBRE 2011.**

**AUTORA:**

**CELIA SALOME ESTÉVEZ PULGAR.**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación con el tema **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. “MALL DEL CENTRO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA LOS PERÍODOS ENERO A DICIEMBRE 2010, ENERO A DICIEMBRE 2011**, previo la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría C.P.A, ha sido desarrollado por CELIA SALOME ESTÉVEZ PULGAR, el mismo que ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

Ing. Viviana del Pilar Logroño Satán  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, CELIA SALOME ESTÉVEZ PULGAR, estudiante de la Unidad de Educación a Distancia Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**CELIA SALOME ESTÉVEZ PULGAR.**

## **DEDICATORIA**

Este mi trabajo de Titulación se lo dedico a Mi Madre, por ser el pilar fundamental de lo que ahora soy, por brindarme su apoyo incondicional en los momentos difíciles, por hacer de mí una mejor persona sin medir sus recursos y esfuerzos contribuyendo incondicionalmente al logro de mis metas y objetivos propuestos, por enseñarme con su ejemplo a ser perseverante y darme la fuerza que me impulsó a conseguirlo.

Aunque no te encuentres físicamente conmigo sé que estarás orgullosa por esta meta cumplida gracias por ser la mejor madre del mundo

A mis queridos hijos Dilan, Lesly, Jean y Paula, por ser mi mayor inspiración y el motor que me impulsa día a día para cristalizar mis sueños.

**CELIA SALOME ESTÉVEZ PULGAR**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a la Virgen Santísima por concederme el don de la vida.

A mi padre por todo el apoyo en todo este tiempo, dándome palabras de aliento y ánimo para que continúe superándome.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo “ESPOCH”, a los Ingenieros Jorge Arias y Viviana Logroño por su asesoramiento, ya que me ayudaron a despejar muchas dudas que se me presentaron en esta investigación.

A la Gerente de la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. Por permitirme realizar la presente investigación y de esta forma adquirir mejores conocimientos y empaparame de este maravilloso tema.

**Celia Salome Estévez Pulgar**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Resumen.....	x
Summary.....	xi
Introducción.....	xii
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2.1 Concepto de Auditoría.....	6
2.2.2 Clasificación de la Auditoría.....	7
2.3 AUDITORIA DE GESTIÓN.....	8
2.3.1 Concepto de Auditoría de Gestión.....	8
2.3.2 Componentes de la Auditoría de Gestión.....	9
2.3.4 Alcance de la Auditoría de Gestión.....	10
2.3.5 Fases De La Auditoría De Gestión.....	11
2.3.5.1 Fase I: Familiarización y Revisión de Legislación y Normativa.....	11
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>27</b>
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION.....	27

3.2	TIPOS DE INVESTIGACION .....	27
3.3	POBLACION.....	28
3.4	MÉTODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	29
3.4.1	MÉTODOS .....	29
3.4.2	TÉCNICAS .....	30
3.5	RESULTADOS.....	30
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	31
3.6.1	IDEA A DEFENDER .....	31
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....	32
4.1	TITULO .....	32
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	32
	FASE I: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA .....	52
	FASE II: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	75
	FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS .....	111
	FASE IV: INFORME DE RESULTADOS .....	141
	FASE V: MONITOREO ESTRATEGICO DE RECOMENDACIONES.....	151
	CONCLUSIONES .....	155
	RECOMENDACIONES.....	156
	BIBLIOGRAFÍA .....	157

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRUCTURA CONTROL COSO .....	15
FIGURA 2: HALLAZGOS –EVIDENCIA. ....	18

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS AUDITORÍA.....	20
CUADRO 2: PERSONAL B&V BRIONES Y VILLAGRÁN CIA. LTDA.....	29
CUADRO 3: HALLAZGO N° 1 .....	113
CUADRO 4: HALLAZGO N° 2.....	114
CUADRO 5: HALLAZGO N° 3.....	115
CUADRO 6: HALLAZGO N° 4 .....	116
CUADRO 7: HALLAZGO N° 5 .....	117
CUADRO 8: HALLAZGO N° 6 .....	118
CUADRO 9: HALLAZGO N° 7 .....	119
CUADRO 10: HALLAZGO N° 8 .....	120
CUADRO 11: HALLAZGO N° 9 .....	121
CUADRO 12: HALLAZGO N°10 .....	122
CUADRO 13: HALLAZGO N°11 .....	123
CUADRO 14: HALLAZGO N° 12.....	124
CUADRO 15: HALLAZGO N° 13 .....	125
CUADRO 16: HALLAZGO N° 14 .....	126
CUADRO 17: HALLAZGO N° 15 .....	127
CUADRO 18: HALLAZGO N° 16 .....	128
CUADRO 19: HALLAZGO N° 17 .....	129
CUADRO 20: HALLAZGO N° 18 .....	130
CUADRO 21: HALLAZGO N° 19 .....	131
CUADRO 22 : HALLAZGO N° 20 .....	132
CUADRO 23: HALLAZGO N° 21 .....	133
CUADRO 24: HALLAZGO N° 22 .....	134
CUADRO 25: HALLAZGO N° 23.....	135
CUADRO 26 : HALLAZGO N° 24.....	136
CUADRO 27: HALLAZGO N° 25 .....	137
CUADRO 28: HALLAZGO N° 26 .....	138

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Auditoría de Gestión a la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRÁN CIA. LTDA. “MALL DEL CENTRO” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para los períodos comprendidos de enero a diciembre 2010, enero a diciembre 2011, se ejecutó con la finalidad de medir la eficiencia, eficacia y economía aplicada a los recursos.

En la ejecución se aplicó las fases de auditoría de gestión a fin de establecer una adecuada familiarización y revisión de la legislación se levantó la información mediante la utilización de técnicas, además se evaluó el control interno con la finalidad de establecer las deficiencias en la gestión, mediante un método deductivo se consideró toda la empresa e inductivo para analizar las deficiencias.

Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión se pudo determinar que no se ha realizado antes una auditoría de gestión, no invierte en capacitación al personal, no existe procedimientos para el reclutamiento del personal

La empresa convendrá realizar una Auditoría de Gestión a fin de establecer deficiencias y darles atención de acuerdo a las recomendaciones que se emitan en el informe, instaurar procesos de reclutamiento, capacitación e inducción al personal.

## SUMMARY

## INTRODUCCIÓN

La empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. “MALL DEL CENTRO” , se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario sexto del Cantón Riobamba el 07 de Febrero del 2006, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante Resolución 06.A.DIC.0058.

La Auditoría de Gestión a la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. “MALL DEL CENTRO”, estableció el grado de eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos humanos, materiales, y financieros, por lo cual esta investigación está constituida por cuatro capítulos enunciados a continuación:

**Capítulo I:** En este capítulo se determina el planteamiento del problema, la justificación para realizar esta investigación, y los objetivos que se pretenden alcanzar.

**Capítulo II:** Comprende el Marco Teórico.- abarca un grupo de conceptos, y teorías que se tomaran como guía para esta investigación.

**Capítulo III.-** Abarca el Marco Metodológico.- se instaura la modalidad, tipos de investigación, la población, técnicas e instrumentos, y la idea a defender.

**Capítulo IV** Marco Propositivo.- Desarrollo de la Auditoría de Gestión a la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. “MALL DEL CENTRO” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para los periodos comprendidos enero a diciembre 2010, enero a diciembre 2011.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Elaborando un diagnóstico a la problemática existente al interior de la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. “MALL DEL CENTRO” se puede definir como problema la falta de una adecuada gestión gerencial la que ha conllevado a la sobrecarga de trabajo en algunos empleados, mientras que otros empleados están ocupando cargos de los cuales no tienen mayores conocimientos, o no cuentan con las destrezas suficientes lo cual ha conllevado a la falta de estabilidad laboral.

La falta de limitación de las funciones provoca el malestar entre los empleados pues no tienen directrices vigentes que ayuden con la consecución de las funciones de cada puesto de trabajo.

La improvisación del personal se da por causa de la inestabilidad laboral existente, eleva a un grado de estrés generando malestar y sufrimiento, el malestar se da cuando hay un desajuste entre el nivel de instrucción y la tarea a realizar.

No existen mecanismos de comunicación entre los niveles directivos y los empleados, como resultado de esto la empresa va perdiendo el entusiasmo en su puesto de trabajo. La falta de comunicación provoca varios asuntos negativos, entre ellos el retraso en la consecución de los objetivos trazados por la gerencia.

El ambiente en el que se desempeñan los empleados afecta directamente al rendimiento, la productividad y el comportamiento de los empleados con el cliente, el ambiente laboral puede hacer que los empleados se sientan incómodos, inseguros y nada creativos.

### **1.1.1 Formulación del problema de investigación**

¿Cómo incidirá el realizar una Auditoría de Gestión a la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. “MALL DEL CENTRO”, en la medición del desempeño del personal?

### **1.1.2 Delimitación Del Problema**

La presente investigación se realizará en la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para los períodos comprendidos de enero a diciembre 2010, enero a diciembre 2011.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional, ya que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo de la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA., debido a que se puede considerar como un recurso la realización de una Auditoría de Gestión para que le permita alcanzar sus metas y objetivos planteados.

Lo que cabe destacar, es que realmente existe la necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de toda empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma, ya que al conocer la situación actual los niveles directivos podrán fortalecer la imagen de la empresa promoviendo correctivos en los niveles directivos, administrativos y operativos.

Se pretende entonces sentar bases teórico- prácticas de la auditoría de gestión para que la empresa puedan usar como técnica e instrumento para analizar y evaluar con mayor profundidad la gestión que se realiza en cada una de ellas y de esta forma

demostrar a la comunidad los logros alcanzados por sus gerentes así como la calidad de atención al cliente.

Al término de este trabajo los directivos de la empresa contarán con una nueva herramienta valiosa para la evaluación de la gestión que se realiza y de esta manera se contribuirá a destruir el recelo que tienen la empresa al ser auditadas. Se procura entonces difundir la importancia de la evaluación periódica así como dar a conocer la gran contribución que puede otorgar un trabajo de auditoría.

Promover una gestión anticipada, especializada y profesional que potencie una mayor congruencia de los resultados en el entorno y un aumento significativo de la eficiencia de la actividad comercial será entonces la finalidad que se persigue al realizar este trabajo investigativo.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría de gestión en la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para los periodos enero a diciembre 2010, enero a diciembre 2011, para medir el desempeño del personal.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- 1) Establecer el marco teórico pertinente como base para el desarrollo de la presente investigación, permitiendo adquirir conocimientos sobre la Auditoría de Gestión.

- 2) Aplicar las fases de Auditoría de Gestión, que permitan obtener información veraz, oportuna y confiable con la finalidad de evaluar los diferentes procesos de la empresa, poder detectar las áreas críticas y sustentar con sus respectivas evidencias.
- 3) Emitir el informe final con sus respectivas Conclusiones y recomendaciones basadas en las evidencias encontradas.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

#### 2.1.1 Antecedentes Históricos

Al iniciar esta investigación se ha realizado un reconocimiento de investigaciones anteriores que pudieran servir de referencia a la presente entre ellas tenemos:

- Auditoría de Gestión al Talento Humano de las Coordinaciones Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2010. **MARIA FERNANDA CANDO CHAFLA. NELLY FERNANDA MELENDREZ CRUZ, (2011).**

”El presente tema de Tesis denominado “Auditoría de Gestión al Talento Humano de las Coordinaciones Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2010”; ha sido realizado en base a la necesidad actual de los organismos del sector público que buscan un nuevo estilo de gestión; para ello la ejecución está basada en cinco capítulos”

- Auditoría de Gestión al departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario“ Ltda., sucursal Riobamba, periodo agosto a diciembre 2010. **ALEX DANIEL CEDEÑO GARCIA, (2012)**

“Y si acotamos que una de sus ramificaciones como es la Auditoría de Gestión permite medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado, además del cumplimiento de planes, objetivos y la normativa imperante hacia una institución”.

- Auditoría de gestión a la empresa Chemistry S. A. **SHIRLEY TATIANA ENRÍQUEZ SÁNCHEZ, MARÍA BELÉN RIVADENEIRA MOSQUERA, (2011)**

“Decidimos realizar en el presente trabajo, una auditoría de gestión, ya que este tipo de examen evalúa no solo el aspecto financiero de una empresa, sino todos los demás aspectos, que están involucrados también en las empresas, mismos que son también de gran importancia para el desempeño y logro de sus objetivos”.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Concepto de Auditoría**

“La auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuando con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, Conclusiones y recomendaciones, y en el caso del examen de los estados financieros el correspondiente dictamen profesional respecto a su razonabilidad”. (ILACIF. (2008). Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el sector público. Bogotá: Dintel Ltda.)

Es un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la corrección de los registros y las operaciones pertinentes, verificar la documentación su correspondencia con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso. O.) (Godoy. A., 2006)

Examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, realizando con posterioridad a su ejecución, con el objetivo de verificar, evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en las evidencias obtenidas por auditor. (Córdova & Dávalos, 2003)

### 2.2.2. Clasificación de la Auditoria

De acuerdo con la filiación o independencia del auditor, las Auditorias se clasifican:

- **Externa.-** Examen crítico sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan. (Mantilla S., 2008)
- **Interna.** - Es la verificación, revisión, evaluación, comprobación y análisis crítico de todas las operaciones y procedimientos contables, financieros y administrativos, con el objeto de formular las recomendaciones y ajustes o correctivos permanentes, al nivel directivo o gerencial y en procura de los objetivos y metas preestablecidas”.

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan y su alcance, las auditorias pueden ser:

- **De Gestión u Operacional.-** Evaluar la eficiencia de los sistemas (contabilidad general, costos, presupuestos, facturación cobranzas, cartera, mantenimiento, reparaciones, comercialización, etc.); así como las políticas empresariales y su entorno. (Córdova & Dávalos, 2003)
- **Auditoría Administrativa.-** (William. P Leonard) Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.
- **Auditoría Financiera.-** consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-

financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a las mismas y el control interno.

- **Auditorías Especiales.-** consisten en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responde a una necesidad específica.
- **Auditoría de Cumplimiento.-** es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. (Franklin E., 2013)
- **Auditoría Gubernamental.-** Es la revisión exhaustiva, sistemática y concreta que se realiza a todas las actividades y operaciones de una entidad gubernamental. Esta evaluación se ejecuta con el fin de evaluar el correcto desarrollo de las funciones de todas las áreas y unidades administrativas de dichas entidades, así como los métodos y procedimientos que regulan las actividades necesarias para cumplir con los objetivos gubernamentales. (Fonseca O., 2006)

## **2.3 AUDITORIA DE GESTIÓN**

### **2.3.1 Concepto de Auditoría de Gestión.**

“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo.

Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente. (Maldonado M. K., 2011)

Consiste además, en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control, y uso de recursos,

que busca comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos mejorar las actividades examinadas de acuerdo con los objetivos y metas previstos. El examen de la organización o entidad auditada incluye su estructura, el control interno administrativo, y el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar. (Badillo J., 2007)

### **2.3.2 Componentes de la Auditoría de Gestión**

**Eficiencia:** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

**Eficacia:** Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

**Economía:** Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

**Ética:** Parte de la Filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una Entidad. (Maldonado M. K., 2011)

#### **2.3.4 Alcance de la Auditoría de Gestión.**

En la Auditoría de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

1. Satisfacción de los objetivos institucionales.
2. Nivel jerárquico de la empresa.
3. La participación individual de los integrantes de la institución.
4. Por tanto el auditor debe estar alerta ante diferentes situaciones.

La Auditoría de Gestión tiene un alcance muy limitado puesto que no les interesa mucho la visión retrospectiva, merece insistirse que este criterio bajo ningún motivo sostiene que no dejen de examinarse y revelarse irregularidades que se puedan presentar al momento de realizar la misma. (Maldonado M. K., 2011)

Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) No.1, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría, se señala que: "...al tomar su opinión sobre los Estados Financieros el auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los estados Financieros estén adecuadamente preparándose en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor en base a pruebas, así

como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de Control Interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca ocultos algún error importante...”

### **2.3.5 Fases De La Auditoría De Gestión**

Las fases de la auditoría son :

- FASE I: Familiarización y Revisión de Legislación y Normativa
- FASE II: Evaluación del Sistema de Control Interno, con énfasis en el COSO
- FASE III: Desarrollo de Hallazgos o Examen profundo de áreas críticas.
- FASE IV: Comunicación de Resultados y Redacción de Informes
- FASE V: Monitoreo Estratégico de Recomendaciones

#### **2.3.5.1 Fase I: Familiarización y Revisión de Legislación y Normativa**

Se explica que es "el recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales de la entidad y que es importante para los auditores" (Maldonado M. K., 2011)

Esta etapa implica:

- Recorrido de instalaciones
- Entrevista con directivos
- Actualización de archivo permanente

#### **Investigación Preliminar:**

Obtener información sobre: el campo de trabajo, organigramas, lista de funciones, datos sobre volumen de trabajo, cuadros ocupacionales, examen de las condiciones materiales del trabajo, materiales, formas, etc.

**Documentos legales.** Obtener información sobre: Escrituras constitutivas, actas de asamblea, contratos colectivos de trabajo, situación fiscal.

**Elementos administrativos.** Objetivos, políticas, análisis de puestos, manual de organización, lista de funciones, procedimientos, sistemas e incentivos, etc.

**Registros contables.** Descripción del sistema de contabilidad general y de costos, catálogo de cuentas, guías de contabilización, formas, registros, informes, estados financieros, etc. (Rodríguez J., 2010)

### **2.3.5.2 Fase II: Evaluación del Sistema de Control Interno, con énfasis en el COSO**

Dentro del sistema de Control Interno se deben considerar los siguientes puntos relevantes para el estudio del riesgo de auditoría se deben considerar los siguientes factores: (Maldonado M., 2006)

- Cambios en el nivel de organización
- Complejidad
- Interés de la organización
- Tiempo

Además se debe determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no ocurran, se considera los siguientes factores:

- Incumplimiento en los procedimientos normalizados
- Poca experiencia en el personal
- Sistema de información no confiable
- Imagen pública

#### **2.3.5.2.1 COSO I**

Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992 se modificaron los principales conceptos del Control interno dándole a este una mayor amplitud. El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una

entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes. (Gonzalez E. & Almeida M., 2011)

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso. De una orientación meramente contable, 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.

A través de la implantación de 5 componentes que son:

- ❖ Ambiente de control
  - ❖ Evaluación de riesgos
  - ❖ Actividades de control
  - ❖ Información y comunicación
  - ❖ Supervisión (Gonzalez E. & Almeida M., 2011)
- 
- ❖ **Ambiente de control** Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.
    - Principio 1: Integridad y Valores éticos
    - Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión
    - Principio 3: Estructura, autoridad y responsabilidad
    - Principio 4: Compromiso para la competencia
    - Principio 5: Hace cumplir la responsabilidad

❖ **Evaluación de riesgos** Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.

- Principio 6: Especifica objetivos relevantes
- Principio 7: Identifica y analiza los riesgos
- Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude
- Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

❖ **Actividades de control** Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.

- Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control
- Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
- Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos
- Principio 13: Usa información relevante

❖ **Información y comunicación** Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

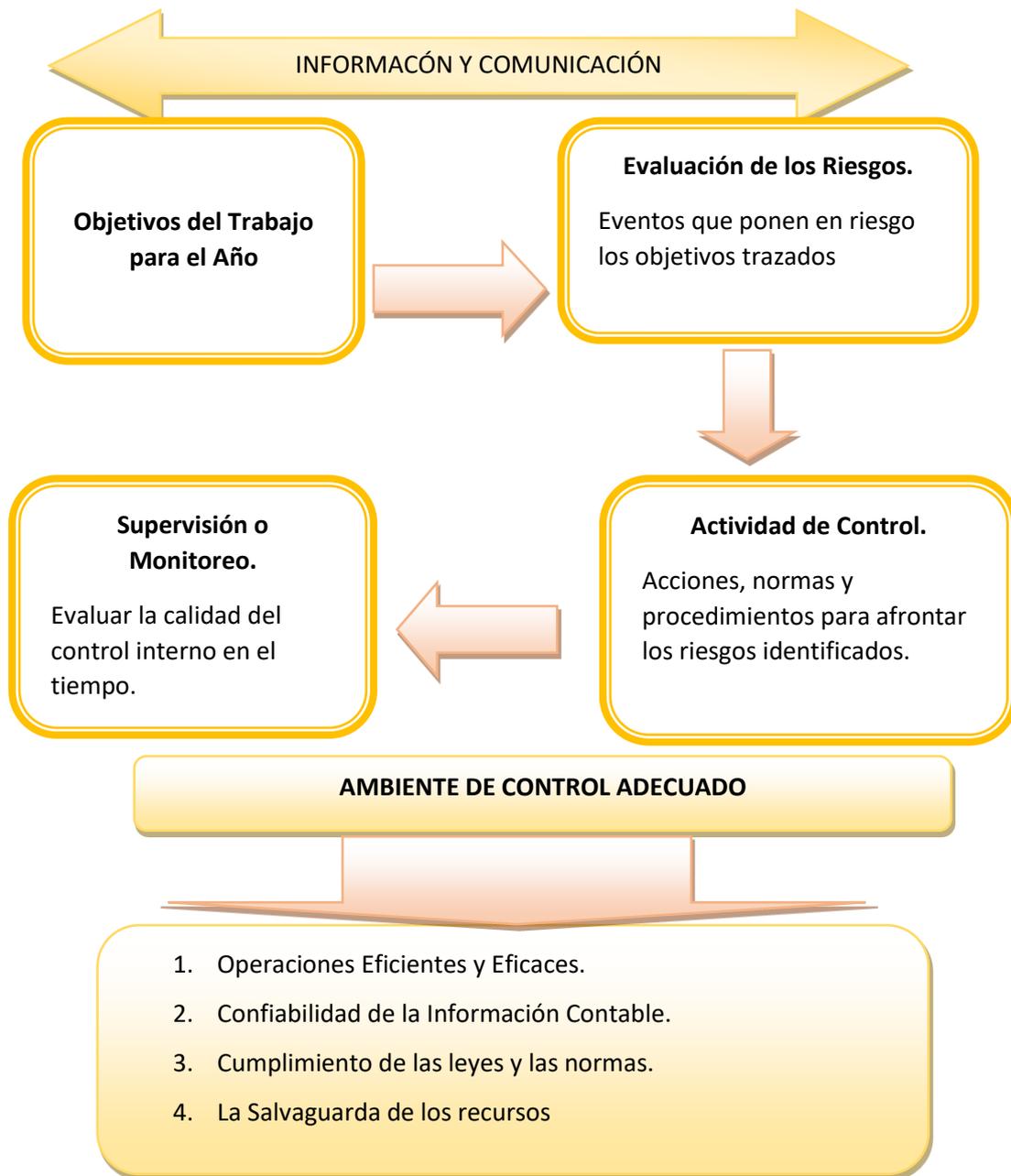
- Principio 14: Comunicación internamente
- Principio 15: Comunicación externamente

❖ **Supervisión** Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. (Gonzalez E. & Almeida M., 2011)

- Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
- Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:

FIGURA 1: ESTRUCTURA CONTROL COSO



FUENTE: (Gonzalez E. & Almeida M., 2011)

ELABORADO: Celia S. Estévez P.

### 2.3.5.3 FASE III: Desarrollo de Hallazgos o Examen profundo de áreas críticas

Esta fase contempla obtención de evidencias, técnicas, y recursos finalmente coordinación y supervisión.

### 2.3.5.3.1 HALLAZGOS

"El concepto de hallazgo de auditoría, implica que éste tenga 4 atributos: condición, criterio, causa y efecto" (Maldonado M. K., 2011)

Menciona que "los atributos que deben incluir los hallazgos son:

- **Condición:** Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción, refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. La condición puede tomar tres formas:
  - Los criterios se están logrando satisfactoriamente
  - Los criterios no se logran
  - Los criterios se están logrando parcialmente.
- **Criterio:** En la norma con la cual el auditor mide la condición, son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

Los criterios pueden ser los siguientes:

- Disposiciones por escrito
  - Sentido común
  - Experiencia del auditor
  - Opiniones independientes de expertos
  - Prácticas comerciales prudentes
  - Instrucciones verbales
  - Experiencias administrativas
  - Objetivos o políticas generales expresados verbalmente.
  - Prácticas generalmente observadas
- 
- **Causa:** Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma.

- **Efecto:** Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada, representa la pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas (Maldonado M. K., 2011)

Los hallazgos de auditoría son las debilidades que el auditor observa en los procesos de la organización. Un hallazgo debe tener los 4 atributos, para que el lector entienda lo que ha encontrado.

### 2.3.5.3.2 EVIDENCIA

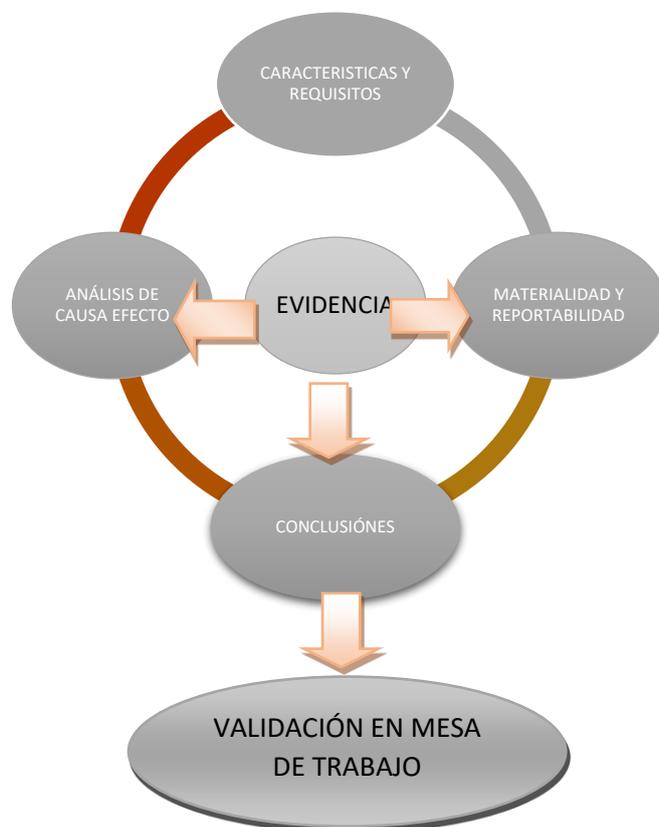
La evidencia de auditoría "es toda la información que utiliza el auditor para llegar a la conclusión en que se basa su opinión" (Whittington R., 2001)

Una evidencia se considera competente y suficiente si cumple las características siguientes: (Estupiñan R., 2007)

- **"Relevancia.-** Es la característica de que la información tiene una relación lógica con la decisión a tomar y sobre su conclusión.
- **Autenticidad.-** Es el registro respecto a que el asunto representa realmente lo que se supone que es y es verdadera en todas sus características.
- **Verificabilidad y Objetividad-** Es la oportunidad que tiene un auditor de comprobar, cotejar y asegurarse de la razonabilidad de las cifras y operaciones bajo facilidades dadas en los procedimientos internos de una empresa que permitan establecer Conclusiones similares a entes de control y administrativos que posean bases técnicas de comprobación adecuadas.
- **Neutralidad.-** Es el requisito que esté libre de prejuicios. Si el asunto bajo estudio es neutral, no debe haber sido diseñado para apoyar intereses especiales" (Estupiñan R., 2007)

La evidencia de auditoría es la información que el auditor consigue durante la auditoría, para sustentar su opinión, la misma que debe tener relevancia, autenticidad, verificabilidad y neutralidad, para que pueda ser evidencia competente en la auditoría.

**FIGURA 2: HALLAZGOS –EVIDENCIA.**



**FUENTE:** La Autora

**ELABORADO:** Celia S. Estévez P.

### **2.3.5.3.3 Riesgos de Auditoría.**

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.

- Identificar errores con efectos significativos.

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

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros.

#### **2.3.5.3.4 Técnicas más utilizadas**

**CUADRO 1: TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS AUDITORÍA.**

<b>VERIFICACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>OCULAR</b>	<p><b>a. Comparación.-</b> Es la comparación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones.</p> <p><b>b. Observación.-</b> Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos.</p> <p><b>c. Rastreo.-</b> Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro.</p>
<b>VERBAL</b>	<p><b>a. Indagación.-</b> Es la obtención verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad.</p> <p><b>b. Entrevista.-</b> Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información.</p> <p><b>c. Encuestas.-</b> Encuestas realizadas, con el propósito de recibir de los funcionarios o terceros una información, mediante el uso de cuestionarios.</p>
<b>ESCRITA</b>	<p><b>a. Análisis.-</b> Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o parte que conforman una operación, con el propósito de establecer su conformidad con criterios normativos.</p> <p><b>b. Conciliación.-</b> Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.</p> <p><b>c. Confirmación.-</b> Comunicación independiente y por</p>

	<p>escrito, de parte de los funcionarios, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen.</p> <p><b>d. Tabulación.-</b> Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmento o elementos examinados para llegar a Conclusiones.</p>
<b>DOCUMENTAL</b>	<p><b>a. Comprobación.-</b> Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la entidad.</p> <p><b>b. Cálculo.-</b> Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultados, presentados en informes.</p> <p><b>c. Revisión Selectiva.-</b> Consiste en una breve o rápida revisión de una parte del universo, con el propósito de separar los aspectos que no son normales.</p>
<b>FÍSICA</b>	<p><b>a. Inspección.-</b> Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objetivo de establecer su existencia y autenticidad.</p>

**FUENTE:** La Autora

**ELABORADO:** Celia S. Estévez P.

### 2.3.5.3.5 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor en su revisión, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe. (Badillo J., 2007)

- **Propósitos de los papeles de trabajo**

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, Conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.

- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.
- d) Dejar de constancia de que se cumplieron los objetivos de la auditoría y de que el trabajo se efectuó de conformidad con las NAGAS.

- **Objetivos de los papeles de trabajo**

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes: (Badillo J.. (2007). Guía de Auditoría de Gestión de la calidad. Quito: Editores.)

**Principales:**

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

**Secundarias:**

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

a) **Archivo Permanente o Continuo.-** Archivo de los documentos de trabajo que contiene datos relativamente invariables: copias de artículos de la constitución de la empresa y reglamentos; copias de las minutas de las juntas de directores accionistas y comités; análisis de algunas cuentas de mayor como terrenos y utilidades retenidas. (Franklin E., 2013)

b) **Archivo Corriente.-** Se halla constituido por los papeles de trabajo que contiene la labor desarrollada y las evidencias obtenidas por el auditor en el curso de su examen, en un organismo y tiempo determinado cuya custodia y conservación tiene el carácter de confidencial. ( (Córdova & Dávalos, 2003)

### 2.3.5.3.6 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas ( NAGAS )

El AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) ha expuesto el marco de referencia para realizar una auditoría, el mismo que está compuesto por 10 normas de auditoría generalmente aceptadas.

FIGURA 3: NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)



**FUENTE:** La Autora  
**ELABORADO:** Celia S. Estévez P.

Emitir una opinión

### **2.3.5.3.7 Indicadores de Gestión**

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo. A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Para que un indicador sea efectivo debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra (Maldonado M., 2006)

### **2.3.5.4 FASE IV: Comunicación de Resultados y Redacción de Informes**

Informe de Resultados que contempla observaciones y oportunidades de mejora, estructura, contenido y presentación; discusión con el cliente y definición de compromisos e informe ejecutivo.

En relación a la cuarta fase de la auditoría de gestión indica: La auditoría no tiene un punto de partida común. Cada una es única y doble; por eso la manera de abordar la auditoría y los factores a examinar varían con el tipo de auditoría administrativa (procesal, funcional, analítica, y de medio ambiente). Como ya se indicó, la tarea principal del auditor radica en dividirla en sus fases competentes. (Rodríguez J., 2010)

Con base en el análisis esquematizado, la interpretación bajo los antecedentes y experiencias del equipo de auditores, se:

- Obtienen las Conclusiones y recomendaciones en relación con la eficacia y la eficiencia de la administración y operación de la organización.
- Determina la medida en que la empresa goza de “buena salud administrativa”.
- Indica las oportunidades significativas para mejorar el desempeño organizacional.
- Informa de manera descriptiva acerca de las fuentes de aparentes áreas de dificultad y el curso de acción recomendado.

Por lo anterior, se puede concluir que la Fase IV (Comunicación de Resultados) permitirá emitir un informe final en donde se reveló las deficiencias existentes, a su vez consignar las respectivas Conclusiones y recomendaciones, a fin de que sus máximas autoridades puedan tomar las mejores decisiones. (Rodríguez J., 2010)

#### **2.3.5.4.1 Redacción de Informe y Comunicación de Resultados**

"El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita saber si los instrumentos y criterios utilizados fueron congruentes con las necesidades reales. Permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación" (Franklin E., 2013)

Como toda investigación deberá seguir una metodología ordenada que cumpla con todas las partes estructuradas para el desarrollo de la auditoría, debe incluir modelos, ejemplos, programas de seguimiento, presupuestos, etc.

#### **Aspectos Operativos**

Para realizar el informe es necesario seguir el siguiente orden:

- Introducción
- Antecedentes

- Justificación
- Objetivos de la auditoría
- Estrategia
- Recursos
- Costo
- Alcance
- Acciones
- Metodología
- Resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Alternativas de implantación
- Desviaciones significativas
- Opiniones de los responsables de las áreas auditadas
- Asuntos especiales (Franklin E., 2013)

Informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados obtenidos de la auditoría, el mismo debe estar redactado en forma clara, sencilla y precisa; con argumentos convincentes.

#### **2.3.5.5 FASE V: Monitoreo Estratégico de Recomendaciones**

Monitoreo estratégico para empatar con el concepto de supervisión a que hace mención el informe COSO y por la estrategia que deben definir el auditor y la administración para lograr la implantación efectiva de las recomendaciones, a través de un líder y un equipo propuesto para este fin. (Maldonado M. K., 2011)

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION

Es preciso tener en cuenta el tipo de investigación a realizar ya que existen muchas estrategias para su procedimiento metodológico. Esto se refiere al tipo de estudio que se llevará a cabo con la finalidad de recoger los fundamentos necesarios de la investigación. Por tal razón la actual investigación, se enfocó dentro de la modalidad de proyecto factible.

La modalidad de proyecto factible, consiste en la investigación elaboración y desarrollo de una propuesta con unos modelos operativos viables para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. En consecuencia este trabajo estuvo apoyado en una investigación de campo, tipo descriptivo, documental e inductivo.

Descriptivo por cuanto se describirá el proceso, procedimiento e informe de la auditoría de gestión que se aplicara a la empresa.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACION

**Investigación Aplicada.-** Es utilizar los conocimientos obtenidos en las investigación en la práctica, y con ello traer beneficios a la sociedad.

**Investigación Analítica.-** Es un método más complicado que la investigación descriptiva y su principal objetivo es contrastar, entre grupos de estudio y de control, las distintas variables.

**Investigación de Campo.-** Es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Las investigaciones son trabajadas en un ambiente natural en el que están las personas, las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados.

### 3.3 POBLACION

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Entre éstas tenemos:

**Homogeneidad** - que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

**Tiempo** - se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.

**Espacio** - se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.

**Cantidad** - se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar. (Wigdoki. (2010). Metodología de la Investigación. 2010, s.f.)

La población de la presente investigación está representada por cuarenta y nueve personas directamente relacionados con el fenómeno de investigación.

**CUADRO 2: PERSONAL B&V BRIONES Y VILLAGRÁN CIA. LTDA.**

<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>
GERENCIA	4
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	8
DEPARTAMENTO DE VENTAS	37
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos.

#### **3.4.1 MÉTODOS**

Método Científico.- El enfoque científico es un método sistemático de análisis que ayuda a la interpretación y síntesis de aspectos que necesitan ser investigados. Tanto la investigación como el análisis abarcan un examen escudriñador de la lógica involucrada, las necesidades y justificación de la actividad que se investiga.

### **3.4.2 TÉCNICAS**

Entre las técnicas que utilizaremos están:

- Verificación Ocular
  - Comparación
  - Observación
  
- Verificación Verbal
  - Indagación
  
- Verificación Verbal
  - Análisis
  - Conciliación
  - Confirmación
  
- Verificación Documental
  - Comprobación
  - Computación
  
- Verificación Física
  - Inspección

### **3.5 RESULTADOS**

En el transcurso de la auditoría, se deberá tener constante comunicación con los directivos de la empresa que se encuentran bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

La labor de auditoría no es secreta y con excepción de casos que involucren fraudes, desfalcos o cuestiones de seguridad, el auditor tiene el deber de discutir abierta y francamente sus hallazgos con los servidores vinculados con las operaciones a ser examinadas, manteniéndose la reserva del caso ante terceras personas que nada tienen que ver con el examen que se efectúa.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

#### **3.6.1 IDEA A DEFENDER**

La realización de una auditoría de gestión que se realizara a la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”, de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo de los periodos 2010 -2011, contribuirá en la medición del desempeño del personal.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA B&V BRIONES Y VILLAGRÁN CÍA LTDA “MALL DEL CENTRO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DEL CHIMBORAZO, PARA LOS PERÍODOS ENERO A DICIEMBRE 2010, ENERO A DICIEMBRE 2011.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

# **ARCHIVO PERMANENTE**

**ARCHIVO PERMANENTE****ÍNDICE DE ARCHIVO PERMANENTE.**

ARCHIVO PERMANENTE	AP
INFORMACIÓN GENERAL	AP1
HOJA DE MARCAS Y ABREVIATURAS	AP2
PROGRAMAS DE AUDITORÍA	AP3

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-10-2013

## **INFORMACION GENERAL**

### ➤ **CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU BASE LEGAL**

- **Reseña Histórica**

La empresa B&V BRIONES Y VILAGRAN CIA LTDA nació como un negocio familiar en el año de 1990 en la ciudad de Riobamba con el nombre de AMERICAN STORE, se dedicó a la comercialización de telas importadas por libras en un pequeño local ubicado en las calles 10 de Agosto y Tarqui. La comercialización tan novedosa por libras de las telas fue el que ayudo aun arrollador crecimiento.

La insuficiencia del espacio y la creciente demanda de los productos ofrecidos se adquiere un local de mayor extensión (120m<sup>2</sup>), el cual estaba ubicado al frente del local inicial, con ello toma posicionamiento del mercado riobambeño, satisfaciendo las necesidades y deseosa de los consumidores.

El primer nombre que adoptó la creciente empresa fue “CORALITO”. Con el pasar del tiempo el negocio adquiere forma y capital, por lo que se realizó una mayor inversión, lo que permitió diversificar la oferta emprendiendo con la importación de prendas de vestir nuevas, calzado, carteras y telas por pacas provenientes de los Estados Unidos. En esta etapa la microempresa toma el nombre de “AMERICANO NUEVO”, con los colores característicos de la bandera de dicho país.

En el año 1995, el mercado supone que la mercadería importada por pacas es de segunda mano, por la tendencia de almacenes con ropa usada proveniente de los EEUU, lo que trae consigo una disminución de ventas para la creciente empresa.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-10-2013

Se buscan nuevos sitios para la adquisición de productos, una nueva plaza de proveedores en Zona Libre de Colon en el país de Panamá, pero continuando con el trabajo conjuntamente con los distribuidores anteriores.

A su vez, por la aceptación y éxito de los productos, se registraron ganancias, que dieron la oportunidad de que el negocio se traslade a un local propio, para satisfacer la creciente demanda de su mercado. En el año 2001, el negocio decide diseñar un logotipo y nombre estándar que lo identifique, y al mismo tiempo apoye su posicionamiento. El cual fue “AMERICAN STORE”. Fortaleciéndose el negocio familiar con la ayuda y aporte de cada uno de los miembros de la familia, pues el crecimiento era tal, que ya se contaban con sucursales en la ciudad de Ambato y Quito.

Razón por la cual en el año 2006 se considera la necesidad de constituirse legalmente la empresa con el nombre de B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA con sus principales accionistas Lcda. Rosa Elena Villagrán Vivar, Srta. Mónica Paulina Briones Villagrán y la Sra. Diana Gabriela Briones Villagrán con una participación individual de 80, 10 y 10%.

#### ➤ **BASE LEGAL**

La empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA, se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario sexto del Cantón Riobamba el 07 de febrero del 2006, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución 06.A.DIC.0058.

Domicilio Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo.

Capital Suscrito \$ 400.00 Numero de participaciones 400 valor \$ 1.00

Objeto. El objeto de la empresa es la fabricación de prendas de vestir

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-10-2013

## ➤ PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES

La empresa cumple con varias disposiciones legales como:

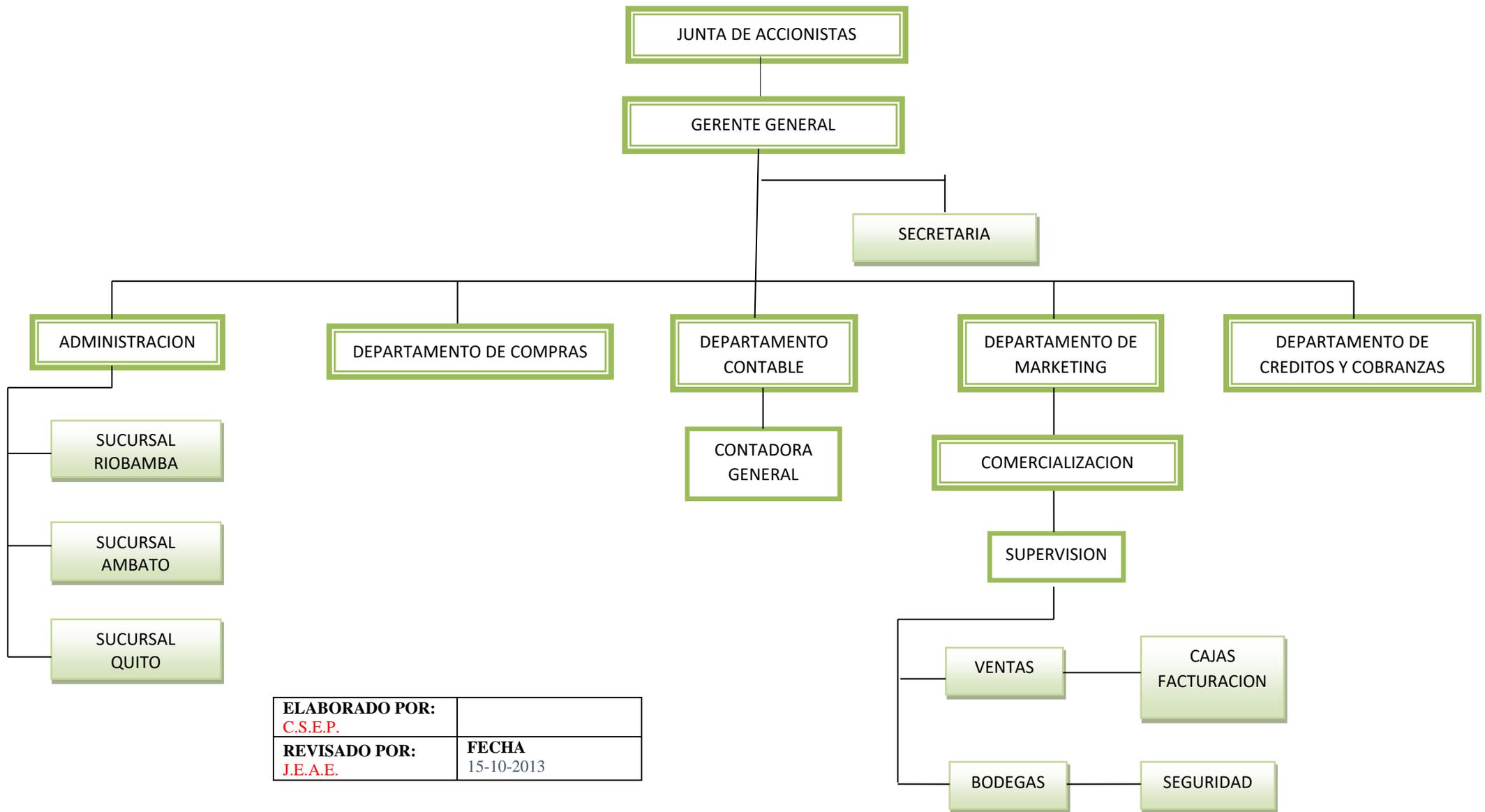
1. Constitución de la empresa
2. Servicio de Rentas Internas
  - Impuesto a Renta
  - Impuesto al Valor Agregado
  - Retención en la Fuente
  - Anexo Transaccional
  - Anexo de retenciones en la fuente en relación de dependencia
  - Anexo de declaración patrimonial
3. Ley de Seguridad Social
  - Avisos de Entrada
  - Avisos de salida
  - Ingreso Horas Extras o extraordinarias
  - Variación de Sueldos
  - Impresión y pago de Planillas Normales, Ajustes, Préstamos.
4. Superintendencia de Compañías
  - Balance Estado de Situación Financiera
  - Estado de Resultados
  - Estado de Flujo Efectivos
  - Estado de cambio Patrimonio

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-10-2013

**➤ ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La empresa cuenta con una estructura organizacional horizontal que permite a los directivos delegar funciones, establecer políticas claras a sus subordinados lo cual garantiza que la comunicación sea ágil y oportuna, con el objetivo de facilitar el conocimiento y el correcto desempeño de las diferentes funciones laborales que se aplican en cada uno de los procesos que se llevan adelante en la empresa:

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-10-2013





## 9- MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS INSTITUCIONALES

### 9.1 Misión

Trabajar con eficiencia, ética, creatividad y disciplina para generar riqueza en forma productiva, capacitando y motivando a nuestros colaboradores, con la finalidad de potencializar la Operación Comercial de sus unidades, a través del permanente estímulo, seguridad, calidad de productos y servicios; con el confort que nuestras instalaciones ofrecen a nuestros visitantes.

### 9.2 Visión

Constituir al centro comercial Mall del Centro a los almacenes American Store como la mejor opción de compra a nivel local y nacional mediante ofertas de bienes y servicios de alta categoría.

### 9.3 objetivos

- Obtener ganancias satisfaciendo las necesidades de toda nuestra clientela.
- Posesionarse como una de las primeras empresas en su rama.
- Cubrir al máximo la demanda de los clientes.

## 10.- PRINCIPALES ACTIVIDADES, OPERACIONES E INSTALACIONES

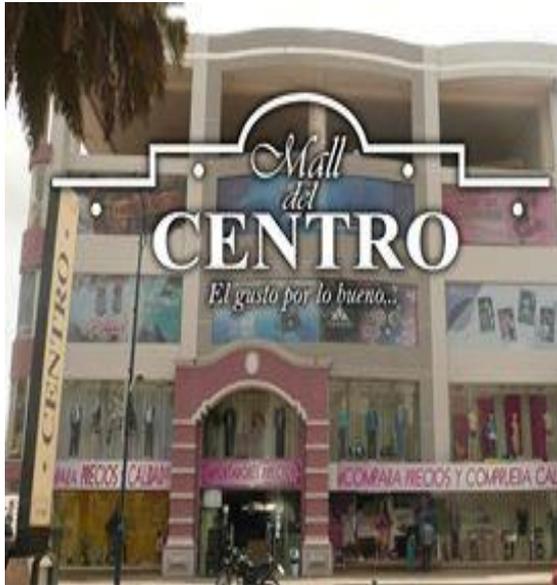
### 10.1 Actividades

La principal actividad de la empresa es la venta al por mayor y menor de prendas de vestir, y artículos del hogar-

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-10-2013

## 10.2 Operaciones e Instalaciones

Actualmente, la empresa cuenta con los siguientes locales:



### **Matriz.- MALL DEL CENTRO**

País.- Ecuador

Ciudad.- Riobamba

Dirección.- Av. Daniel León Borja y Diego de Ibarra esq.

Teléfono.- (03) 2943-288

### **Sucursal.- AMERICAN STORE AMBATO**

País.- Ecuador

Ciudad.- Ambato

Dirección.- Sucre y Martínez

### **Sucursal.- AMERICAN STORE QUITO 1**

País.- Ecuador

Ciudad.- Quito

Dirección.- Versalles OE3-141 y Av. 10 de Agosto

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-10-2013

**Sucursal.- AMERICAN STORE QUITO 2**

País.- Ecuador

Ciudad.- Quito

Dirección.- Pichincha y Esmeraldas

## **11.- PRINCIPALES POLÍTICAS Y ESTRATÉGICOS FUNCIONALES**

Las Políticas son decisiones corporativas, mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización de los objetivos de la empresa:

### **Política de Servicio:**

El cliente representa para B&V BRIONES Y VILAGRAN CIA LTDA su razón de ser, alrededor de la satisfacción de sus necesidades y la superación de sus expectativas, construyendo así el camino a la excelencia.

### **Política Social:**

Establece el compromiso de la empresa con la sociedad, para gestionar su viabilidad a través de instrumentos participativos y sostenibles.

### **Política de Comunicación:**

Establece que la comunicación deberá fluir en un ambiente de flexibilidad y participación que permita un buen ambiente laboral que se refleje en el mejoramiento del servicio que se les pueda ofrecer a los clientes.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	15-10-2013

## 12.- FINANCIAMIENTO

La empresa inicio mediante la inversión de capital propio, se dedicó a la comercialización de telas importadas por libras en un pequeño local, tan novedosa forma de venta de telas fue la que ayudo aun arrollador crecimiento.

## 13.- FUNCIONARIOS PRINCIPALES

Los funcionarios principales de la empresa son:

Lic. Rosa Elena Villagrán Gerente

Ing. Mónica Briones Administradora

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-10-2013

## Hoja De Marcas y Referencias

MARCAS	SIGNIFICADO
✓	Revisado o verificado
@	Hallazgo
⊘	Incumplimiento al proceso de archivo
Σ	Suma
∅	No existe documentación
~	Falta Proceso
€	Sustentado con evidencia
★	Evidencia

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-10-2013

### Hoja De Abreviaturas.

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
<b>AP</b>	Archivo permanente
<b>AC</b>	Archivo corriente
<b>PA</b>	Programas de auditoría
<b>FR</b>	Familiarización y Revisión de legislación y Normativa
<b>CI</b>	Evaluación del control interno
<b>ICI</b>	Informe Evaluación de Control Interno
<b>AI</b>	Aplicación de Indicadores
<b>HA</b>	Hoja de Hallazgos
<b>IA</b>	Informe de auditoría
<b>MR</b>	Matriz de Monitoreo
<b>C.S.E.P.</b>	Celia Salome Estévez Pulgar
<b>J.E.A.E.</b>	Jorge Enrique Arias Esparza

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-10-2013

## B&amp;V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

## PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

## FASE I:

## Familiarización y Revisión de Legislación y Normativa

**Objetivo:** Realizar el conocimiento integral de la empresa.

N°	PROCEDIMIENTO	RF. P/T	ELABORADO	FECHA
1	Realizar la notificación del inicio de la auditoría de gestión a la Gerente, personal administrativo.	FR1 1/1	C.S.E.P.	17/07/2013
2	Realizar una Entrevista a la Gerente	FR2 1/2	C.S.E.P.	18/07/2013
3	Ejecutar la visita a las instalaciones para observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de los departamentos de la empresa.	FR3 1/3	C.S.E.P.	22/07/2013
4	Realizar el análisis FODA	FR4 1/8	C.S.E.P.	07/08/2013
5	Realizar el memorando de planificación	FR5 1/8	C.S.E.P.	20/08/2013

ELABORADO POR: C.S.E.P.	FECHA: 17-07-2013
REVISADO POR: J.E.A.E.	FECHA: 20-07-2013

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”****PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****FASE II: Evaluación del Control Interno****Objetivo:**

- ✓ Indagar a los departamentos de la empresa a fin de evaluar el sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las actividades llevadas a cabo en los procesos realizados.

N°	PROCEDIMIENTO	RF. P/T	ELABORADO	FECHA
1	Evaluación del Sistema de Control Interno. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control</li> <li>• Evaluación de Riesgo</li> <li>• Actividades de Control</li> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Monitoreo</li> </ul>	<b>CI 1/30</b>	<b>C.S.E.P</b>	20-11-2013
2	Informe de evaluación de Control Interno	<b>ICI ¼</b>	<b>C.S.E.P</b>	09-12-2013

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”**

**PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

**FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS**

**OBJETIVOS:**

- ✓ Desarrollar hallazgos que sustenten las Conclusiones y recomendaciones que consten en los papeles de trabajo.

N°	PROCEDIMIENTO	RF. P/T	ELABORADO	FECHA
1	Elabore la Hoja de Hallazgos de la Evaluación del Control Interno	<b>HA 1/26</b>	<b>C.S.E.P.</b>	09-12-2013
2	Aplicar indicadores de gestión.	<b>AI4 1/2</b>	<b>C.S.E.P.</b>	22-01-2014

<b>ELABORADO POR</b> <b>C.S.E.P.</b>	<b>FECHA:</b> 05-01-2014
<b>REVISADO POR</b> <b>J.E.A.E.</b>	<b>FECHA</b> 10-01-2014

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”****PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****FASE IV: INFORME DE RESULTADOS****OBJETIVOS:**

- ✓ Exponer las respectivas Conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

<b>N°</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Ref./Pt</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Fecha</b>
1	Informe final de Auditoría de Gestión	<b>IA 1/8</b>	<b>C.S.E.P.</b>	15-02-2014

<b>ELABORADO POR</b> <b>C.S.E.P.</b>	<b>FECHA:</b> 27-01-2014
<b>REVISADO POR</b> <b>J.E.A.E.</b>	<b>FECHA</b> 05-02-2014

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”****PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****FASE V: MONITOREO ESTRATEGICO DE RECOMENDACIONES****OBJETIVOS:**

- ✓ Realizar la Matriz de Monitoreo en la cual se detalla las recomendaciones, indicando el responsable de su aplicación y el tiempo establecido para su cumplimiento.

<b>N°</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Ref./Pt</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Fecha</b>
1	Realice la Matriz de Monitoreo de Recomendaciones.	<b>MR 1/3</b>	<b>C.S.E.P.</b>	21-02-2014

<b>ELABORADO POR</b> <b>C.S.E.P.</b>	<b>FECHA:</b> 05-02-2014
<b>REVISADO POR</b> <b>J.E.A.E.</b>	<b>FECHA</b> 10-02-2014

# **ARCHIVO CORRIENTE**

# **FASE I: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA**

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”****PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIO****FASE I: Familiarización y Revisión de Legislación y Normativa****Objetivo:** Realizar el conocimiento integral de la empresa.

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RF. P/T</b>	<b>ELABORADO</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Realizar la notificación del inicio de la auditoría de gestión a la Gerente, personal administrativo.	<b>FR1 1/1</b>	<b>C.S.E.P.</b>	17/07/2013
<b>2</b>	Realizar una Entrevista a la Gerente	<b>FR2 1/2</b>	<b>C.S.E.P.</b>	18/07/2013
<b>3</b>	Ejecutar la visita a las instalaciones para observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de los departamentos de la empresa.	<b>FR3 1/3</b>	<b>C.S.E.P.</b>	22/07/2013
<b>5</b>	Realizar el análisis FODA	<b>FR4 1/8</b>	<b>C.S.E.P.</b>	07/08/2013
<b>6</b>	Realizar el memorando de planificación	<b>FR5 1/8</b>	<b>C.S.E.P.</b>	20/08/2013

<b>ELABORADO POR:</b> <b>C.S.E.P.</b>	<b>FECHA:</b> 17-07-2013
<b>REVISADO POR:</b> <b>J.E.A.E.</b>	<b>FECHA:</b> 20-07-2013

**NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA**

Riobamba, 18 de Julio del 2013

Licenciada.

Rosa Elena Villagrán Vivar

GERENTE DE LA COMPAÑÍA B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA.

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente le extiendo un cordial y atento saludo a la vez permítanos notificarle el inicio de la AUDITORIA DE GESTIÓN, el mismo que comprenderá desde el 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre del 2011 en la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. "MALL DEL CENTRO", la fecha de inicio se llevará a cabo el día 18 de julio del presente.

Para la correcta ejecución de la auditoría de gestión le solicitamos se digne comunicar al personal de los departamentos administrativos y de más personal relacionado sobre el trabajo realizarse en la compañía, con el objetivo de obtener información necesaria y oportuna para el cumplimiento de este trabajo.

Sin otro particular que informar y convencida de su atenta colaboración le expreso mi respetuoso agradecimiento.

NOTA: Adjunto cronograma de trabajo a desarrollar en la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. "MALL DEL CENTRO"

Atentamente,

Celia Salome Estévez Pulgar

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 17-07-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 20-07-2013

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO**

**ENTREVISTA A LA GERENTE**

**NOMBRE:** LCDA. ROSA ELENA VILLAGRÁN

**FECHA:** 18 DE JULIO DEL 2013

**HORA:** 10:00 AM

**1.- ¿Se han realizado Auditorías de Gestión en la empresa?**

No se han efectuado auditorías de Gestión

**2.- ¿Cree usted que la realización de una Auditoría de Gestión ayudará a mejorar los procesos de la empresa?**

Creo, que la realización de una auditoría de gestión será bastante útil para la empresa

**3.- ¿Cuenta la empresa con manuales para el reclutamiento del personal?**

NO, La empresa no cuenta con manuales de reclutamiento., cuando existe una vacante solo se realiza la convocatoria nada más.

**4.- ¿La Misión, Visión y objetivos, se da a conocer a los empleados?**

No se les ha dado a conocer a todos los empleados

**5.- ¿Las metas y objetivos se cumplen de acuerdo a lo establecido?**

Se cumplen las metas y objetivos, pero no se ha establecido medición de cumplimientos

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 18-07-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 20-07-2013

**6.- ¿La empresa cuenta con un organigrama?**

Si, la empresa cuenta con un organigrama

**7.- ¿La empresa cuenta con un organigrama funcional?**

No, la empresa no cuenta con un organigrama funcional

**8.- ¿Las funciones del personal se encuentran definidas en un manual?**

No se cuenta con manuales de funciones para el personal, se los ubica en los diferentes puestos dependiendo de la necesidad de ese momento.

**9.- ¿Existen políticas establecidas para el seguimiento de actividades de las funciones así como para la evaluación del desempeño?**

NO, no se ha realizado evaluaciones y mucho menos existen políticas que rijan el seguimiento de las actividades realizadas.

**10.- ¿El personal recibe capacitación de acorde a la función que desempeña?**

NO, no se dan capacitaciones.

**11.- ¿El personal recibe incentivos?**

En la empresa nadie tiene incentivos, se les cancela el sueldo.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 18-07-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 20-07-2013

## INFORME DE VISITA PREVIA

### 1. Información general

<b>Denominación:</b>	Empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA."MALL DEL CENTRO"
<b>Ruc:</b>	0691715280001
<b>Domicilio:</b>	Av. Daniel León Borja s/n y Diego de Ibarra.
<b>Teléfono:</b>	032 943288 / 032 940790
<b>Horario de Atención:</b>	09:30 a 21:30 de lunes a sábado / 10:30 a 19:00 domingos

### 2. Base legal

- ❖ Constitución de la Empresa
- ❖ Servicio De Rentas Internas SRI
- ❖ Superintendencia de Compañías SC
- ❖ Ministerio de Relaciones Laborales MRL
- ❖ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

### 3. Misión

Trabajar con eficiencia, ética, creatividad y disciplina para generar riqueza en forma productiva, capacitando y motivando a nuestros colaboradores, con la finalidad de potencializar la Operación Comercial de sus unidades, a través del permanente estímulo, seguridad, calidad de productos y servicios; con el confort que nuestras instalaciones ofrecen a nuestros visitantes.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-10-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-10-2013

#### 4. Visión

Constituir al centro comercial Mall del Centro y a los almacenes American Store como la mejor opción de compra a nivel local y nacional mediante ofertas de bienes y servicios de alta categoría.

#### 5. Estructura funcionarios principales

GERENTE	Lcda. Rosa Elena Villagrán Vivar.
PRESIDENTA	Ing. Mónica Briones Villagrán

#### 6. Actividad Principal

Venta al por mayor y menor de prendas de vestir y artículos del hogar.

#### 7. Objetivos

- Obtener ganancias satisfaciendo las necesidades de toda nuestra clientela.
- Posesionarse como una de las primeras empresas en su rama.
- Cubrir al máximo la demanda de los clientes.

#### 8. Alcancé del Examen

Auditoría De Gestión A La Empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO” de La Ciudad De Riobamba, Provincia Del Chimborazo, para los periodos enero a diciembre 2010, enero a diciembre 2011

ELABORADO POR: C.S.E.P.	FECHA: 12-10-2013
REVISADO POR: J.E.A.E.	FECHA: 15-10-2013

## B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO

### Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ANALISIS INTERNO</b>	F1.- Cuentan con una Misión establecida. F2.- Cuentan con una Visión establecida. F3.- El personal cuenta con una diversidad de destrezas y conocimientos F4.- Cuentan con otras empresas y distribuidores en otros países. F5.- Poder de Negociación con los proveedores (alargan el plazo de pago) F6.- Poseen las últimas tendencias en moda	D1.- Falta de conocimiento por parte de los empleados de la misión D2.- Falta de conocimiento por parte de los empleados de la visión D3.- No se tienen claros los objetivos de la empresa D4.- Falta de comunicación entre los niveles jerárquicos D5.- Toma de decisiones acelerada sin análisis previo
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS EXTERNO</b>	O1.- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas. O2.- Consumismo de moda O3.- Clientes cautivos O4.-Tendencias de moda favorable.	A1.- Crecimiento de la competencia. A2.-Cambio de hábitos de consumo A3.- Impuestos A4.- Competencia actual agresiva

### CONCLUSIÓN

Luego de realizar el análisis FODA a la Empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”, encontramos:

- ✓ Sobresalientes fortalezas, entre ellas:
  - F1.- Cuentan con una Misión establecida.
  - F2.- Cuentan con una Visión establecida.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-11-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-11-2013

- F3.- El personal cuenta con una diversidad de destrezas y conocimientos
  - F4.- Cuentan con otras empresas y distribuidoras en otros países.
  - F3.- El personal cuenta con una diversidad de destrezas y conocimientos
  - F4.- Cuentan con otras empresas y distribuidoras en otros países.
  - F5.- Poder de negociación con los proveedores (alargan el plazo de pago)
  - F6.- Poseen las últimas tendencias de moda
- ✓ Entre las oportunidades más importantes
- O1.- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.
  - O2, Consumismo de moda
  - O3.- Clientes cautivos
  - O4.- Tendencias de moda favorable.
- ✓ Las debilidades de la empresa son las que se deben ponerles atención
- D1, Falta de conocimiento por parte de los empleados de la misión
  - D2.- Falta de conocimiento por parte de los empleados de la visión
  - D3.- No se tienen claros los objetivos de la empresa
  - D4.- Falta de comunicación entre los niveles jerárquicos
  - D5.- Toma de decisiones aceleradas sin análisis previo
- ✓ Las amenazas que la empresa enfrenta son:
- A1.- Crecimiento de la competencia
  - A2.- Cambio de hábitos de consumo
  - A3.- Impuestos
  - A4.- Competencia actual agresiva

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 10-11-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-11-2013

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”****MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS**

Para la evaluación del desenvolvimiento de la empresa será la siguiente: cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1 por lo que la suma será igual a uno.

1. Debilidad grave
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza importante

El promedio es igual 2.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-11-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-11-2013

### MATRIZ MEDIOS INTERNOS FORTALEZAS – DEBILIDADES.

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Cuentan con una Misión establecida	0.10	2	0,20
2	Cuentan con una Misión establecida	0.10	2	0,20
3	El personal cuenta con una diversidad de destrezas y conocimientos	0.10	4	0,40
4	Cuentan con otras empresas y distribuidoras en otros países.	0.10	4	0,40
5	Poder de negociación con los proveedores (alargan el plazo de pago)	0.10	4	0,40
6	Poseen las últimas tendencias de moda	0.10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>				
7	Falta de conocimiento por parte de los empleados de la misión y visión.	0.10	1	0,10
8	No se tienen claros los objetivos de la empresa	0.10	1	0,10
9	Falta de comunicación entre los niveles jerárquicos	0.10	1	0,10
10	Toma de decisiones aceleradas sin análisis previo	0.10	1	0,10
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>1.00 <math>\checkmark</math></b>	<b>24 <math>\checkmark</math></b>	<b>2,40 <math>\checkmark</math></b>

El resultado de 2,40 indica que las debilidades tienen mayor incidencia que las fortalezas sobre el éxito de la empresa. Lo que evidencia que las fortalezas que posee la empresa no suplen el impacto de las debilidades

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-11-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-11-2013

## MATRIZ DE IMPACTO MEDIOS INTERNOS

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
D1	Falta de conocimiento por parte de los empleados de la misión y visión.	•				
D2	No se tienen claros los objetivos de la empresa	•				
D3	Falta de comunicación entre los niveles jerárquicos	•				
D4	Toma de decisiones aceleradas sin análisis previo	•				
F1	Cuentan con una Misión establecida.		•			
F2	Cuentan con una Visión establecida.		•			
F3	El personal cuenta con una diversidad de destrezas y conocimientos				•	
F4	Cuentan con otras empresas y distribuidoras en otros países.				•	
F5	Poder de negociación con los proveedores (alargan el plazo de pago)				•	
F6	Poseen las últimas tendencias de moda				•	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>40%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-12-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-12-2013

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”****MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS**

Para la medición de las influencias externas sobre la empresa se elaborara la siguiente matriz en la cual cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1 por lo que la suma será igual a uno.

1. Amenaza importante o mayor
2. Amenaza menor
3. Oportunidad menor
4. Oportunidad importante

La media promedio es igual 2.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-11-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 15-11-2013

**MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS OPORTUNIDADES – AMENAZAS**

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Crecimiento de la competencia.	0.15	4	0.60
2	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas	0.15	4	0.60
3	Clientes cautivos	0,10	4	0,40
4	Tendencias de moda favorables.	0,10	4	0,40
<b>AMENAZAS</b>				
5	Crecimiento de la competencia.	0.15	1	0.20
6	Cambio de hábitos de consumo	0.15	1	0.20
7	Impuestos	0.10	1	0,10
8	Competencia actual agresiva	0.10	1	0,10
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>1.00<math>\checkmark</math></b>	<b>20<math>\checkmark</math></b>	<b>2,60<math>\checkmark</math></b>

El resultado de 2,60 indica que las oportunidades compensan a las amenazas que se le presentan a la empresa, siendo las oportunidades las que sostienen el impacto de las amenazas existentes.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-12-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-12-2013

## MATRIZ DE IMPACTO MEDIOS EXTERNOS

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
A1	Crecimiento de la competencia.	•				
A2	Cambio de hábitos de consumo	•				
A3	Impuestos	•				
A4	Competencia actual agresiva	•				
O1	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.				•	
O2	Consumismo de moda				•	
O3	Clientes cautivos				•	
O4	Tendencias de moda favorables.				•	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>40%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-12-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-12-2013

## MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

### ANTECEDENTES

En la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRÁN CÍA LTDA “MALL DEL CENTRO”, no se han realizado auditorías de gestión.

### MOTIVO DE LA AUDITORIA

La presente auditoria se realizará con motivo de la aplicación de la metodología de la Auditoría de Gestión para determinar departamentos críticas en los procesos que realiza el personal y comprobar si los mismos están apegados al objetivo y marco legal de la institución, si se realizan con criterios de eficiencia, efectividad, economía y calidad.

### OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables, si se realizan con criterios de eficiencia, efectividad, economía y calidad.

### ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión cubrió el período comprendido el 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre del 2011 comprende el análisis del desempeño aplicados en los procesos administrativos, actividades de apoyo, y operativas.

### CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU BASE LEGAL

La empresa B&V BRIONES Y VILAGRAN CIA LTDA nació como un negocio familiar en el año de 1990 en la ciudad de Riobamba con el nombre de AMERICAN STORE, se dedicó a la comercialización de

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 05-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-01-2014

telas importadas por libras en un pequeño local ubicado en las calles 10 de Agosto y Tarqui. La comercialización tan novedosa por libras de las telas fue el que ayudo a un arrollador crecimiento.

En el año 2006 se considera la necesidad de constituirse legalmente la empresa con el nombre de B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA con sus principales accionistas Lcda. Rosa Elena Villagrán Vivar, Srta. Mónica Paulina Briones Villagrán y la Sra. Diana Gabriela Briones Villagrán con una participación individual de 80, 10 y 10%.

### **BASE LEGAL**

La empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA, se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario sexto del Cantón Riobamba el 07 de febrero del 2006, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución 06.A.DIC.0058.

Domicilio Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo.

Capital Suscrito \$ 400.00 Numero de participaciones 400 valor \$ 1.00

Objeto. El objeto de la empresa es la fabricación de prendas de vestir

### **PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES**

La empresa cumple con varias disposiciones legales como:

Constitución de la empresa

Servicio de Rentas Internas

- Impuesto a Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Retención en la Fuente

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 05-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-01-2014

- Anexo Transaccional
- Anexo de retenciones en la fuente en relación de dependencia
- Anexo de declaración patrimonial

#### Ley de Seguridad Social

- Avisos de Entrada
- Avisos de salida
- Ingreso Horas Extras o extraordinarias
- Variación de Sueldos
- Impresión y pago de Planillas Normales, Ajustes, Préstamos.

#### Superintendencia de Compañías

- Balance Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo Efectivos
- Estado de cambio Patrimonio

### **ESTRUCTURA ORGANICA (VER ANEXO 1)**

### **MISIÓN OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

#### **Misión**

Trabajar con eficiencia, ética, creatividad y disciplina para generar riqueza en forma productiva, capacitando y motivando a nuestros colaboradores, con la finalidad de potencializar la Operación Comercial de sus unidades, a través del permanente estímulo, seguridad, calidad de productos y servicios; con el confort que nuestras instalaciones ofrecen a nuestros visitantes.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 05-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-01-2014

## OBJETIVOS

- Obtener ganancias satisfaciendo las necesidades de toda nuestra clientela.
- Posesionarse como una de las primeras empresas en su rama.
- Cubrir al máximo la demanda de los clientes.

## PRINCIPALES ACTIVIDADES, OPERACIONES E INSTALACIONES

Actividades.- La principal actividad de la empresa es la venta al por mayor y menor de prendas de vestir, y artículos del hogar-

## PRINCIPALES POLÍTICAS Y ESTRATÉGICOS FUNCIONALES

Las Políticas son decisiones corporativas, mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización de los objetivos de la empresa:

### Política de Servicio:

El cliente representa para B&V BRIONES Y VILAGRAN CIA LTDA su razón de ser, alrededor de la satisfacción de sus necesidades y la superación de sus expectativas, construyendo así el camino a la excelencia.

### Política Social:

Establece el compromiso de la empresa con la sociedad, para gestionar su viabilidad a través de instrumentos participativos y sostenibles.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 05-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-01-2014

Política de Comunicación:

Establece que la comunicación deberá fluir en un ambiente de flexibilidad y participación que permita un buen ambiente laboral que se refleje en el mejoramiento del servicio que se les pueda ofrecer a los clientes.

## **FINANCIAMIENTO**

La empresa inicio mediante la inversión de capital propio, se dedicó a la comercialización de telas importadas por libras en un pequeño local, tan novedosa forma de venta de telas fue la que ayudo aun arrollador crecimiento.

## **FUNCIONARIOS PRINCIPALES**

Los funcionarios principales de la empresa son:

- ❖ Lic. Rosa Elena Villagrán Gerente
- ❖ Ing. Mónica Briones Administradora

## **PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES**

La empresa no posee políticas contables por escrito, se ha amparado en todos y cada uno de los entes reguladores, cumpliendo con la presentación de la información requerida por cada uno de estos.

## **GRADO DE CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL**

La información existente en la empresa, están siendo procesada por una estructura de control interno débil.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 05-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-01-2014

## **SISTEMA DE INFORMACIÓN AUTOMATIZADA**

La empresa posee un sistema Contable Microsystem el mismo que cubre con las necesidades requeridas.

## **PUNTOS DE INTERÉS PARA EL EXAMEN**

Se evaluara el grado de eficiencia, eficacia, y economía de todos los procesos realizados por la empresa.

## **ESTADO ACTUAL DE OBSERVACIONES DE EXÁMENES ANTERIORES**

No existen observaciones anteriores a este trabajo investigativo.

## **IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES IMPORTANTES A EXAMINAR EN LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

Dentro de los componentes importantes a examinar serán los departamentos que conforman la empresa se identificarán las debilidades de cada uno de ellos tenga para poder redirigirlos y mejorarlos.

- 1. Ambiente de control**
- 2. Evaluación de riesgos**
- 3. Actividades de Control**
- 4. Información y comunicación**
- 5. Monitoreo**

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 05-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-01-2014

## RECURSOS A UTILIZARSE

Recursos	Detalle	Valores
<b>1.Recursos Humanos</b>	-Una investigadora.	<b>Ninguno</b>
	- Un directivo de la Empresa Marlon Decoraciones.	<b>Ninguno</b>
	- Director del proyecto de grado	<b>Ninguno</b>
<b>2.Recursos Económicos</b>	Material de escritorio	<b>\$ 90,00</b>
	Transcripción parcial y final del informe	<b>\$ 100,00</b>
	Copias y anillados	<b>\$ 70,00</b>
	Transporte	<b>\$ 20,00</b>
	Imprevistos	<b>\$ 30,00</b>
<b>3.Recursos Tecnológicos</b>	Computadora	<b>Ninguno</b>
	Impresora	<b>Ninguno</b>
<b>4.Recursos Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 hojas de papel bond tamaño INEN</li> <li>• 2 Esferos</li> <li>• 3 Lápices</li> <li>• 1 Caja de clips</li> <li>• 1 Regla</li> <li>• 1 Borrador</li> </ul>	<b>\$ 5,00</b> <b>\$ 2,00</b> <b>\$ 1,00</b> <b>\$ 2,00</b>
	<b>Total</b>	<b>\$320,00</b>

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 05-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-01-2014

**TIEMPO EN EL CUAL SE DESARROLLARA EL EXAMEN**

Días calendario 180 días

Días laborables 120 días

La fecha de inicio de esta investigación es el 17 de Julio del 2013 y se proyectara hasta el 31 de marzo del 2014.

**Resultados de la Auditoría**

La auditoría de Gestión permitirá determinar y establecer las deficiencias de la empresa, y proporcionar a la Gerencia Conclusiones y recomendaciones que le servirán de guía para la consecución de los objetivos trazados.

Celia Salome Estévez Pulgar.

**EGRESADA DE AUDITORÍA**

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 05-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-01-2014

# **FASE II: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”**

**PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

**FASE II: Evaluación del Control Interno**

**Objetivo:**

- ✓ Indagar a los departamentos de la empresa a fin de evaluar el sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las actividades llevadas a cabo en los procesos realizados.

N°	PROCEDIMIENTO	RF. P/T	ELABORADO	FECHA
1	Evaluación del Sistema de Control Interno. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control</li> <li>• Evaluación de Riesgo</li> <li>• Actividades de Control</li> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Monitoreo</li> </ul>	CI 1/30	C.S.E.P	20-11-2013
2	Informe de evaluación de Control Interno	ICI 1/4	C.S.E.P	09-12-2013

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**ALCANCE:** INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

**OBJETIVO:** Establecer si la empresa posee un entorno organizacional favorable, conductas y valores en el desarrollo de sus actividades.

N°	COMPONENTE	ADM		VENTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
	ALCANCE: Integridad y valores éticos OBJETIVO: Establecer si la empresa integra los valores éticos basados en estándares de conducta					
1	¿Se ha instaurado en forma documentada los principios y valores éticos de la empresa a través de un Código de conducta?		X		X	@ No existe un código de conducta.
2	¿Se da directrices específicas con respecto al uso correcto e incorrecto de los valores éticos en el que ese fundamenta la empresa?		X		X	
3	¿En caso de encontrar actos indebidos en el personal existen sanciones?	X		X		
4	¿Existen estándares de conducta que rijan el comportamiento, actividades y decisiones para la consecución de los objetivos?		X		X	
5	¿La empresa manifiesta su compromiso a la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta?		X		X	
6	¿Hay un ambiente laboral basado en valores humanos ( respeto, confianza, honestidad, etc)		X		X	

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

	ALCANCE: Ejerce responsabilidad de supervisión OBJETIVO: Revisar si existe independencia, supervisión de responsabilidades					
7	¿Existe una adecuada distribución de responsabilidades en los niveles directivos?	X		X		
8	¿Están establecidos procesos de supervisión?		X		X	@ No se ha considerado procesos de supervisión
9	¿El número de personas que integran la Junta de Accionistas es proporcional al tamaño de la empresa?	X		X		
10	¿Las personas que conforman la Junta de Accionistas disponibilidad para permitir la discusión y deliberación?	X		X		
	ALCANCE: Estructura, Autoridad, y Responsabilidad OBJETIVO: Revisar si existen estructuras apropiadas de asignación de autoridades y responsabilidad.					
11	¿Cuentan con un organigrama estructural?	X		X		
12	¿El organigrama estructural refleja define claramente las líneas de autoridad, y dependencia?	X		X		
13	¿Están establecidos adecuadamente las responsabilidades de sus directivos?		X		X	@ No se han establecido adecuadamente las responsabilidades
14	¿Los jefes de los departamentos reflejan sus conocimientos pertinentes para el puesto que ejecutan?	X		X		
15	¿Conoce que departamentos integran la empresa?	X		X		
16	¿Se considera la antigüedad de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?		X		X	@ No se reconoce la antigüedad en la empresa
17	¿Se delegan funciones en base al desempeño del personal?		X		X	@No se delegan funciones en la empresa

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

	ALCANCE: Compromiso por la Competencia profesional del personal OBJETIVO: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente					
18	¿Cuentan con un manual de funciones?		X		X	@ No se cuentan con un Manual de funciones
19	¿Se establecen requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones?		X		X	@ En la empresa para las incorporaciones no se ha establecido requisitos.
20	¿Se considera el proceso de inducción para la familiarización con los procedimientos de la empresa?		X		X	@ No hay procesos de inducción
21	¿Existe entrenamiento y capacitación para un correcto cumplimiento de las responsabilidades del puesto a desempeñar?		X		X	
22	¿Se realizan evaluaciones periódicas al personal?		X		X	@ No existen evaluaciones.
23	¿La empresa le brinda capacitaciones constantes de acuerdo al puesto que desempeña?		X		X	@ No se realizan capacitaciones
	ALCANCE: Hace cumplir con la responsabilidad OBJETIVO: Verificar si se establecen responsabilidades de las acciones de control en todos los niveles de la empresa.					
24	¿Existe el apoyo necesario en todos los niveles para cumplir los objetivos?	X		X		
25	¿Se verifica el cumplimiento de objetivos?		X		X	@ No se verifica el cumplimiento de objetivos
26	¿Se encuentran establecidas medidas de desempeño?		X		X	
27	¿La empresa cuenta con planes de incentivos y compensaciones?		X		X	@ No se consideran incentivos ni compensaciones.
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

### CONFIANZA

Ponderación total (PT) : 54

Calificación Total (CT) :16

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{16 * 100}{54}$$

$$CP = 29,63\%$$

### RIESGO

Ponderación total (PT) : 54

Calificación Total (CT) :38

$$R = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$R = \frac{38 * 100}{54}$$

$$R = 70,37\%$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	ALTO	MODERADO	BAJO	RIESGO

CONFIANZA: 29,63% BAJA

RIESGO: 70,37% MODERADO

Al aplicar el cuestionario de control interno al ambiente de control de la empresa se observa un nivel de confianza baja y un riesgo moderado, pues la empresa no cuenta con un código de conducta, no se delegan funciones, no se considera la antigüedad, no se establecen procedimientos de reclutamiento, inducción y capacitación, no se consideran incentivos ni compensaciones.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGOS

**ALCANCE:** OBJETIVOS RELEVANTES

**OBJETIVO:** Analizar si la empresa define los objetivos con la suficiente claridad para permitir la consecución de los mismos

N°	COMPONENTE	ADM		VENTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Conoce la Misión, visión de la empresa?	X			X	
2	¿Conoce los objetivos de la empresa?	X			X	@ No se da a conocer a todos los empleados los objetivos.
3	¿Los objetivos están definidos con claridad para llegar a la consecución de los mismos?		X		X	
4	¿Los objetivos de la empresa son congruentes con la misión de la misma?	X			X	
5	¿Se verifica que los objetivos estén enmarcados con las leyes, regulaciones y estándares aplicables a la empresa?	X			X	
6	¿Se aplican evaluaciones con índices que permitan medir la gestión y cumplimiento de los objetivos trazados?		X		X	@ No se realizan evaluaciones de los riesgos.
	ALCANCE: Objetivos Específicos OBJETIVO: Determinar si la empresa tiene definidos los objetivos por departamento enmarcados en su estructura organizacional					
7	¿Existen objetivos para cada departamento?		X		X	
8	¿Existe alineación de los objetivos establecidos con las prioridades estratégicas?		X		X	@ No hay alineación de los objetivos con la prioridad de las estrategias.
9	¿Considera que los objetivos funcionan con un efecto cascada dentro de la empresa?		X		X	

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

	ALCANCE: Riesgos OBJETIVO: Evaluar y medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos					
10	¿Se promueve una cultura de riesgos a través de la socialización del concepto, clasificación y consecuencias de Riesgo?		X		X	@ No existe socialización de riesgos
11	¿Se analizan los factores internos y externos que podrían considerarse como riesgo?	X			X	
12	¿Involucra mecanismos de evaluación de riesgos a todos los niveles de la empresa?		X		X	@ No se aplican mecanismos de evaluación.
13	¿Se identifican los posibles riesgos?		X		X	No se identifican posibles riesgos
14	¿Si se llegaron a identificar posibles riesgos se los informa a Gerencia?	X		X		
15	¿Se analizan y clasifican los riesgos en escala de importancia?	X			X	
16	¿Se evalúan los riesgos considerando como manejarlos, si deben ser aceptados, evitados, o reducidos?		X		X	@ No existe evaluación de riesgos, para aceptarlos, evitarlos o reducirlos.
17	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	X			X	
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	

### DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

#### CONFIANZA

Ponderación total (PT) : 34

Calificación Total (CT) :9

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

#### RIESGO

Ponderación total (PT) : 34

Calificación Total (CT) :25

$$R = \frac{CT * 100}{PT}$$

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

$$CP = \frac{9 * 100}{34}$$

34

$$CP = 26,47\%$$

$$R = \frac{25 * 100}{34}$$

34

$$R = 73,53\%$$

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>	<b>RIESGO</b>

CONFIANZA: 26,47% BAJA

RIESGO: 73,53% MODERADO

Delos resultados obtenidos se puede evidenciar que existe una confianza baja y un riesgo moderado, pues la empresa no ha socializado la misión, visión, ni los objetivos, no se identifica, evalúan ni clasifican los riesgos.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**ALCANCE:** CONTROLES GENERALES / TECNOLOGÍA

**OBJETIVO:** Investigar si la empresa desarrolla actividades de control que contribuye a la mitigación de riesgos al logro de objetivos considerando la vinculación de la tecnología.

N°	COMPONENTE	ADM		VENTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se cuenta con un manual de procedimientos que rija a cada uno de los departamentos?		X		X	@ No se cuenta con un manual de procedimientos.
2	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto en los servicios que presta la empresa?		X		X	@ No se aplican indicadores que ayuden a evaluar su gestión.
3	¿Se realiza rotación entre el personal que realiza labores similares?	X			X	
4	¿Se realizan arqueos de caja sorpresivos?	X		X		
5	¿Se considera la separación de funciones Registro – Autorización – Aprobación?	X			X	
	ALCANCE: Controles generales sobre Tecnología OBJETIVO: Determinar si la empresa selecciona y desarrolla actividades de control sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos					
6	¿La empresa posee un sistema informático (software)?	X		X		
7	¿El sistema que posee cuenta con medidas de seguridad?	X			X	

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

8	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar, acciones y eventos en el momento?	X		X		
9	¿El sistema abarca el control de personal?		X		X	El sistema no cuenta con manejo de personal
10	¿El sistema posee acceso por módulos de acuerdo a las responsabilidades?	X		X		
11	¿El sistema posee procesos de auditoría?	X			X	
12	¿El sistema prevé errores de ingreso?		X		X	
13	¿El sistema refleja información de manera oportuna y confiable?	X		X		
14	¿El ingreso al sistema es mediante claves personales para cada una de las personas que lo manejan?	X		X		
15	¿Los equipos de cómputo cuentan con programa de antivirus?	X		X		
16	¿Se prevé guardar la información en discos duros externos?	X			X	
17	¿Se planifican actividades de mantenimiento?		X		X	@ No se planifica actividades de mantenimiento.
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	

### DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

#### CONFIANZA

Ponderación total (PT) : 34

Calificación Total (CT) :19

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

#### RIESGO

Ponderación total (PT) : 34

Calificación Total (CT) :15

$$R = \frac{CT * 100}{PT}$$

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

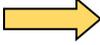
$$CP = \frac{19 * 100}{34}$$

$$CP = 55,88\%$$

$$R = \frac{15 * 100}{34}$$

$$R = 44,12\%$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	ALTO	MODERADO	BAJO	RIESGO

CONFIANZA: 55,88%  MODERADA

RIESGO: 44,12%  ALTO

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de control interno a las actividades de Control cuenta con una confianza moderada, y un riesgo alto, pese a que no se cuenta con un manual de procedimientos, ni se aplican indicadores de gestión.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

**COMPONENTE:** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

**ALCANCE:** COMUNICACIÓN INTERNA.

**OBJETIVO:** Verificar si se utiliza la comunicación interna incluyendo objetivos y responsabilidades necesarias para el funcionamiento óptimo de la empresa.

N°	COMPONENTE	ADM		VENTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe una comunicación clara y oportuna de los objetivos de la empresa?		X		X	
2	¿Existen canales de comunicación dentro de la organización?		X		X	@ Inexistencia de canales de comunicación.
3	¿Se utilizan métodos de comunicación como correos, memorandos, solicitudes, etc?		X		X	@ No se aplican métodos de comunicación interna.
4	¿Se realizan reuniones oportunas para las planificaciones de trabajo de cada departamento?	X			X	
5	¿Cuentan con información periódica y relevante de los avances de los acuerdos u compromisos adquiridos?		X		X	@ En la empresa no se ha determinado la periodicidad de la información.
	ALCANCE: Comunicación externa OBJETIVO: Verificar si se utiliza la comunicación externa con los grupos de interés de la empresa.					
6	¿Se realizan procesos para obtener información de terceros?		X		X	
7	¿Se realizan comunicaciones sobre eventos, actividades que realiza la empresa?	X		X		

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

8	¿Existe evaluaciones a los proveedores con la finalidad de conocerlos?		X		X	
9	¿Se reciben comentarios directos de los clientes, proveedores?	X		X		
10	¿Se aplican periódicamente encuestas a los clientes, sobre la atención que reciben en la empresa?		X		X	No se tiene la costumbre de realizar encuestas a los clientes.
11	¿Se comunica la información relevante resultante de las opiniones recibidas de clientes y proveedores a la Gerencia?	X		X		
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	

### DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

#### CONFIANZA

Ponderación total (PT) : 22

Calificación Total (CT) : 7

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{7 * 100}{22}$$

$$CP = 31,82\%$$

#### RIESGO

Ponderación total (PT) : 22

Calificación Total (CT) : 15

$$R = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$R = \frac{15 * 100}{22}$$

$$R = 68,18\%$$

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

CONFIANZA	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>	<b>RIESGO</b>

CONFIANZA: 31,82%  BAJA

RIESGO: 68,18%  MODERADO

Luego de aplicar el cuestionario de control interno al componente de Información y Comunicación se evidencia una confianza baja y un riesgo moderado, pues en la empresa no existen canales de comunicación, no se da la debida importancia a la periodicidad de la información.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

**COMPONENTE:** MONITOREO.

**ALCANCE:** EVALUACIONES.

**OBJETIVO:** Indagar si la empresa selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones a los procesos de la empresa,

N°	COMPONENTE	ADM		VENTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades que regularmente realiza?	X		X		
2	¿Se realiza verificaciones físicas a los registros de forma sorpresiva?		X		X	
3	¿Se realizan evaluaciones continuas?		X		X	@ No se realizan evaluaciones continuas.
	ALCANCE: Comunicación de deficiencias. OBJETIVO: Verificar si se realiza la comunicación de deficiencias, oportunidades de mejoramiento.					
4	¿Se comunican las deficiencias encontradas a cada responsable de los departamentos?	X		X		
5	¿Los responsables de los departamentos están preparados para verificar y encaminar los riesgos, u oportunidades comunicadas?	X			X	
6	¿Se monitorea las acciones correctivas?		X		X	@ No existe monitoreo de acciones correctivas.
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

### DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

**CONFIANZA**

Ponderación total (PT) : 12

Calificación Total (CT) :5

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{5 * 100}{12}$$

$$CP = 41,67\%$$

**RIESGO**

Ponderación total (PT) : 12

Calificación Total (CT) :7

$$R = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$R = \frac{7 * 100}{12}$$

$$R = 58,33\%$$

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>	<b>RIESGO</b>

CONFIANZA: 41,67% **BAJA**

RIESGO: 58,33% **MODERADO**

De los resultados obtenidos se evidencia una confianza baja y un riesgo moderado, pues en la empresa no se realizan evaluaciones, y la falta de supervisión.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

## RESUMEN EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

TABLA N° Resumen Evaluación del Control Interno

PT	COMPONENTE	SI	NO
54	Ambiente de Control	16	38
34	Evaluación de Riesgos	9	25
34	Actividades de Control	19	15
22	Información y comunicación	7	15
12	Monitoreo	5	7
156	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>56 <math>\checkmark</math></b>	<b>100 <math>\checkmark</math></b>

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

### CONFIANZA

Ponderación total (PT) : 156

Calificación Total (CT) :56

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{56 * 100}{156}$$

$$CP = 35,90\%$$

### RIESGO

Ponderación total (PT) : 156

Calificación Total (CT) :100

$$R = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$R = \frac{100 * 100}{156}$$

$$R = 64,10\%$$

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

**Medición de Riesgos de Auditoría**

- **Riesgo Inherente (RI)**  
RI= 35,90%
- **Riesgo de Control (RC) o Nivel de Riesgo( NR)**  
RC = 64,10 %

**MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO**

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

The diagram includes a vertical blue arrow on the left pointing downwards, labeled 'CONFIANZA', with a yellow arrow pointing left from the 'BAJO' row of the 'MEDIO' section, containing the value '35,90%'. A vertical blue arrow on the right points upwards, labeled 'RIESGO', with a yellow arrow pointing right from the 'ALTO' row of the 'MEDIO' section, containing the value '64,10%'.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

El nivel de Confianza determinado de acuerdo a la evaluación del control interno es de **“Nivel Medio Bajo”**

El nivel del Riesgo concluyente de acuerdo a la evaluación del control interno es de **“Nivel Medio Alto ”**

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	ALTO	MODERADO	BAJO	RIESGO

CONFIANZA: 35,90%  BAJA

RIESGO: 64,10%  MODERADO

Al aplicar los cuestionarios de control interno a los cinco componentes de la empresa se evidencia una confianza baja y un riesgo moderado, la empresa no considera la importancia a los valores éticos, no establece claramente responsabilidades, no se identifican los posibles riesgos ni las formas de mitigarlos, a pesar de que se realizan actividades de control estas son de forma empírica, la comunicación es casi nula, y la falta de supervisión de las actividades diarias provocan que la empresa no tenga un control adecuado.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2013
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 16-12-2013

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**PONDERACIÓN COMPONENTE:** 30

Nº	COMPONENTE		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
	ALCANCE: Integridad y valores éticos OBJETIVO: Establecer si la empresa integra los valores éticos basados en estándares de conducta	7		
1	¿Se ha instaurado en forma documentada los principios y valores éticos de la empresa a través de un Código de conducta?		2	0
2	¿Se da directrices específicas con respecto al uso correcto e incorrecto de los valores éticos en el que ese fundamenta la empresa?		1	1
3	¿En caso de encontrar actos indebidos en el personal existen sanciones?		1	1
4	Existen estándares de conducta que rijan el comportamiento, actividades y decisiones para la consecución de los objetivos?		1	0
5	¿La empresa manifiesta su compromiso a la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta?		1	0
6	¿Hay un ambiente laboral basado en valores humanos (respeto, confianza, honestidad, etc.)?		1	0

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

	ALCANCE: Ejerce responsabilidad de supervisión OBJETIVO: Revisar si existe independencia , supervisión de responsabilidades	4		
7	¿Existe una adecuada distribución de responsabilidades en los niveles directivos?		1	1
8	¿Están establecidos procesos de supervisión?		1	0
9	¿El número de personas que integran la Junta de Accionistas es proporcional al tamaño de la empresa?		1	1
10	¿Las personas que conforman la Junta de Accionistas disponibilidad para permitir la discusión y deliberación?		1	1
	ALCANCE: Estructura, Autoridad, y Responsabilidad OBJETIVO: Revisar si existen estructuras apropiadas de asignación de autoridades y responsabilidad.	7		
11	¿Cuentan con un organigrama estructural?		1	1
12	¿El organigrama estructural refleja define claramente las líneas de autoridad, y dependencia?		1	1
13	¿Están establecidos adecuadamente las responsabilidades de sus directivos?		1	0
14	¿Los jefes de los departamentos reflejan sus conocimientos pertinentes para el puesto que ejecutan?		1	1
15	¿Conoce que departamentos integran la empresa?		1	1
16	¿Se considera la antigüedad de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?		1	0
17	¿Se delegan funciones en base al desempeño del personal?		1	0

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

	ALCANCE: Compromiso por la Competencia profesional del personal OBJETIVO: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente	7		
18	¿Cuentan con un manual de funciones?		2	0
19	¿Se establecen requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones?		1	0
20	¿Se considera el proceso de inducción para la familiarización con los procedimientos de la empresa?		1	0
21	¿Existe entrenamiento y capacitación para un correcto cumplimiento de las responsabilidades del puesto a desempeñar?		1	1
22	¿Se realizan evaluaciones periódicas al personal?		1	0
23	¿La empresa le brinda capacitaciones constantes de acuerdo al puesto que desempeña?		1	1
	ALCANCE: Hace cumplir con la responsabilidad OBJETIVO: Verificar si se establecen responsabilidades de las acciones de control en todos los niveles de la empresa.	5		
24	¿Existe el apoyo necesario en todos los niveles para cumplir los objetivos?		1	1
25	¿Se verifica el cumplimiento de objetivos?		2	0
26	¿Se encuentran establecidas medidas de desempeño?		1	1
27	¿La empresa cuenta con planes de incentivos y compensaciones?		1	0
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		30	13

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGOS

**PONDERACIÓN COMPONENTE:** 20

N°	COMPONENTE	PONDERACIÓN		CALIFICACIÓN
	ALCANCE: Objetivos Relevantes OBJETIVO: Analizar si la empresa define los objetivos con la suficiente claridad para permitir la consecución de los mismos.	8		
1	¿Conoce la Misión, visión de la empresa?		2	1
2	¿Conoce los objetivos de la empresa?		2	1
3	¿Los objetivos están definidos con claridad para llegar a la consecución de los mismos?		1	1
4	¿Los objetivos de la empresa son congruentes con la misión de la misma?		1	1
5	¿Se verifica que los objetivos estén enmarcados con las leyes, regulaciones y estándares aplicables a la empresa?		1	1
6	¿Se aplican evaluaciones con índices que permitan medir la gestión y cumplimiento de los objetivos trazados?		1	0
	ALCANCE: Objetivos Específicos OBJETIVO: Determinar si la empresa tiene definidos los objetivos por departamento enmarcados en su estructura organizacional	3		
7	¿Existen objetivos para cada departamento?		1	0
8	¿Existe alineación de los objetivos establecidos con las prioridades estratégicas?		1	0
9	¿Considera que los objetivos funcionan con un efecto cascada dentro de la empresa?		1	0

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

	ALCANCE: Riesgos OBJETIVO: Evaluar y medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos	9		
10	¿Se promueve una cultura de riesgos a través de la socialización del concepto, clasificación y consecuencias de Riesgo?		1	0
11	¿Se analizan los factores internos y externos que podrían considerarse como riesgo?		1	1
12	¿Involucra mecanismos de evaluación de riesgos a todos los niveles de la empresa?		1	0
13	¿Se identifican los posibles riesgos?		1	0
14	¿Si se llegaron a identificar posibles riesgos se los informa a Gerencia?		1	1
15	¿Se analizan y clasifican los riesgos en escala de importancia?		1	0
16	¿Se evalúan los riesgos considerando como manejarlos, si deben ser aceptados, evitados, o reducidos?		2	0
17	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		1	1
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	20	20	8

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**PONDERACIÓN COMPONENTE:** 20

N°	COMPONENTE	PONDERACIÓN		CALIFICACIÓN
	ALCANCE: Actividades de Control OBJETIVO: Investigar si la empresa desarrolla actividades de control que contribuye a la mitigación de riesgos al logro de objetivos	8		
1	¿Se cuenta con un manual de procedimientos que rija a cada uno de los departamentos?		2	0
2	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto en los servicios que presta la empresa?		2	0
3	¿Se realiza rotación entre el personal que realiza labores similares?		2	0
4	¿Se realizan arqueos de caja sorpresivos?		1	1
5	¿Se considera la separación de funciones Registro – Autorización – Aprobación?		1	1
	ALCANCE: Controles generales sobre Tecnología OBJETIVO: Determinar si la empresa selecciona y desarrolla actividades de control sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos	12		
6	¿La empresa posee un sistema informático (software)?		1	1

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

7	¿El sistema que posee cuenta con medidas de seguridad?		1	0
8	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar, acciones y eventos en el momento?		1	1
9	¿El sistema abarca el control de personal?		1	0
10	¿El sistema posee acceso por módulos de acuerdo a las responsabilidades?		1	1
11	¿El sistema posee procesos de auditoría?		1	0
12	¿El sistema prevé errores de ingreso?		1	1
13	¿El sistema refleja información de manera oportuna y confiable?		1	1
14	¿El ingreso al sistema es mediante claves personales para cada una de las personas que lo manejan?		1	1
15	¿Los equipos de cómputo cuentan con programa de antivirus?		1	1
16	¿Se prevé guardar la información en discos duros externos?		1	1
17	¿Se planifican actividades de mantenimiento?		1	1
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	20	20	11

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

**RESULTADO EVALUACIÓN CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

**COMPONENTE:** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

**PONDERACIÓN COMPONENTE:** 15

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN		CALIFICACIÓN
	ALCANCE: Comunicación interna OBJETIVO: Verificar si se utiliza la comunicación interna incluyendo objetivos y responsabilidades necesarias para el funcionamiento óptimo de la empresa.	8		
1	¿Existe una comunicación clara y oportuna de los objetivos de la empresa?		2	0
2	¿Existen canales de comunicación dentro de la organización?		2	0
3	¿Se utilizan métodos de comunicación como correos, memorandos, solicitudes, etc.?		2	0
4	¿Se realizan reuniones oportunas para las planificaciones de trabajo de cada departamento?		1	1
5	¿Cuentan con información periódica y relevante de los avances de los acuerdos u compromisos adquiridos?		1	0
	ALCANCE: Comunicación externa OBJETIVO: Verificar si se utiliza la comunicación externa con los grupos de interés de la empresa.	7		
6	¿Se realizan procesos para obtener información de terceros?		1	0
7	¿Se realizan comunicaciones sobre eventos, actividades que realiza la empresa?		2	2
8	¿Existe evaluaciones a los proveedores con la finalidad de conocerlos?		1	0

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

9	¿Se reciben comentarios directos de los clientes, proveedores?		1	1
10	¿Se aplican periódicamente encuestas a los clientes, sobre la atención que reciben en la empresa?		1	0
11	¿Se comunica la información relevante resultante de las opiniones recibidas de clientes y proveedores a la Gerencia?		1	1
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	15	15	5

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

COMPONENTE: MONITOREO.

PONDERACIÓN COMPONENTE: 15

N°	COMPONENTE	PONDERACIÓN		CALIFICACIÓN
	ALCANCE: Evaluaciones. OBJETIVO: Indagar si la empresa selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones a los procesos de la empresa,	9		
1	¿Se supervisa al personal en las actividades que regularmente realiza?		3	2
2	¿Se realiza verificaciones físicas a los registros de forma sorpresiva?		3	0
3	¿Se realizan evaluaciones continuas?		3	0
	ALCANCE: Comunicación de deficiencias. OBJETIVO: Verificar si se realiza la comunicación de deficiencias, oportunidades de mejoramiento.	6		
4	¿Se comunican las deficiencias encontradas a cada responsable de los departamentos?		2	2
5	¿Los responsables de los departamentos están preparados para verificar y encaminar los riesgos, u oportunidades comunicadas?		2	1
6	¿Se monitorea las acciones correctivas?		2	0
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>15√</b>	<b>5√</b>

ELABORADO POR: C.S.E.P.	FECHA: 12-09-2013
REVISADO POR: J.E.A.E.	FECHA: 16-09-2013

## PONDERACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL
Ambiente de Control	30	13
Evaluación de Riesgos	20	8
Actividades de Control	20	11
Información y comunicación	15	5
Monitoreo	15	5
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>100<sup>v</sup></b>	<b>42<sup>v</sup></b>

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

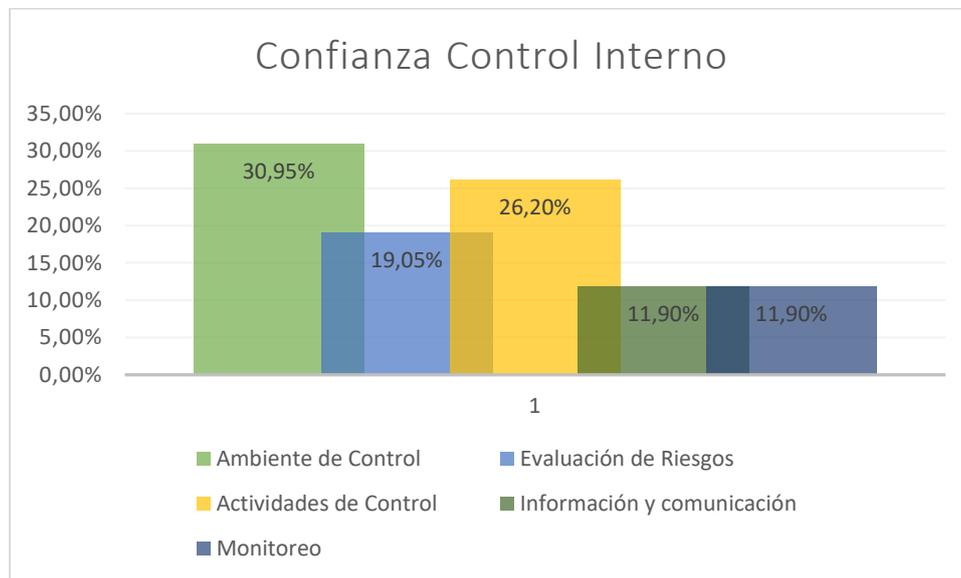
CONFIANZA = 42%  BAJA RIESGO= 58%  MODERADO

CONFIANZA	<b>BAJA</b>	MODERADA	<b>ALTA</b>	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	<b>ALTO</b>	MODERADO	<b>BAJO</b>	RIESGO

ELABORADO POR: C.S.E.P.	FECHA: 12-09-2013
REVISADO POR: J.E.A.E.	FECHA 16-09-2013

COMPONENTE	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN TOTAL
Ambiente de Control	30,95%	13
Evaluación de Riesgos	19,05%	8
Actividades de Control	26,20%	11
Información y comunicación	11,90%	5
Monitoreo	11,90%	5

GRAFICO:



El resultado de la evaluación del control interno nos indica una confianza en tendencia baja en todos los componentes examinados de la empresa siendo la Información y Comunicación, y monitoreo con un 11,90% de confianza, mientras que el ambiente de Control apenas nos demuestra un 30,95% siendo realmente bajo.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 12-09-2013
<b>REVISADO POR:</b> J.E.A.E.	<b>FECHA:</b> 16-09-2013

**INFORME DE CONTROL INTERNO**

Lcda. Rosa Elena Villagrán

GERENTE DE LA EMPRESA B&V BRIONES Y VILLAGRÁN CIA. LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

En atención al oficio emitido el 25 de julio del 2013 en el cual se nos permite realizar la Auditoría de Gestión a la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. De la ciudad de Riobamba, para medir el desempeño del personal.

Los resultados obtenidos ponemos a su consideración ponemos a su consideración con el fin de que las recomendaciones sean consideradas.

**1.- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO****a) COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL****DEBILIDADES**

Se obtuvo un nivel de confianza bajo y un riesgo moderado, pues la empresa no cuenta con un Código de conducta que oriente y de los lineamientos a seguir.

No se encuentran establecidas las funciones de sus directivos.

**RECOMENDACIONES****A la gerencia**

Diseñar en forma clara y por escrito un Código de Conducta que rijan la conducta del personal

Establecer adecuadamente las responsabilidades entre sus directivos.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2013
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 16-12-2013

**B) COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS.****DEBILIDADES**

Se obtuvo un nivel de confianza bajo y un riesgo moderado pues en su totalidad los empleados no tienen conocimiento de la misión, visión. No se involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los posibles riesgos que afecten el logro de objetivos.

**RECOMENDACIONES****A la gerencia**

Socializar la misión, y visión de la empresa con todos los empleados.

Utilizar procesos de evaluación de riesgos efectivos que involucren a todos los niveles de la empresa, con la finalidad de clasificarlos, para aceptarlos, reducirlos o evitarlos.

**c) COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL****DEBILIDADES**

Se observa un nivel de confianza moderada, y una confianza baja, por cuanto no se cuenta con un manual de procedimientos que rijan a cada uno de los departamentos.

No se aplican parámetros e indicadores que permitan evaluar la gestión realizada por el personal.

**RECOMENDACIONES****A la gerencia**

Implementar un manual de funciones que rija los procedimientos, funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2013
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 16-12-2013

Evaluar periódicamente al personal aplicando parámetros e indicadores, que permitan analizar posibles riesgos, mejoras y toma de decisiones.

**d) COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

**DEBILIDADES**

Se evidencia una confianza baja y un riesgo moderado, por cuanto no existen canales de comunicación interna y externa.

Los métodos de comunicación son inexistentes.

No se solicitan periódicamente información a ninguno de los departamentos.

**RECOMENDACIONES**

**A la gerencia**

Utilizar los canales más adecuados de comunicación interna y externa.

Aplicar métodos de comunicación para colaborar con la consecución de los objetivos de la empresa.

Solicitar información relevante, oportuna a todos los departamentos de la empresa, para que constituyan un fundamento para la toma de decisiones.

**d) COMPONENTE MONITOREO**

**DEBILIDADES**

Con una confianza baja y un nivel moderado, debido a que no se realizan verificaciones físicas sorpresivas, no se realizan evaluaciones continuas.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2013
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 16-12-2013

**RECOMENDACIONES****A la gerencia**

Implementar a todos y cada uno de los procesos que realiza la empresa, verificaciones sorpresivas, e instaurar evaluaciones continuas.

Particular que informo a usted para fines pertinentes.

Atentamente,

Celia Salome Estévez Pulgar.

AUDITORA

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2013
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 16-12-2013

# **FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS**

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”**

**PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

**FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS**

**OBJETIVOS:**

- ✓ Desarrollar hallazgos que sustenten las Conclusiones y recomendaciones que consten en los papeles de trabajo.

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RF. P/T</b>	<b>ELABORADO</b>	<b>FECHA</b>
1	Elabore la Hoja de Hallazgos de la Evaluación del Control Interno	<b>HA 1/26</b>	<b>C.S.E.P.</b>	09-12-2013
2	Aplicar indicadores de gestión.	<b>AI4 1/2</b>	<b>C.S.E.P.</b>	22-01-2014

<b>ELABORADO POR</b> <b>C.S.E.P.</b>	<b>FECHA:</b> 09-12-2013
<b>REVISADO POR</b> <b>J.E.A.E.</b>	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**AMBIENTE DE CONTROL.- Integridad y Valores éticos****CUADRO 3: HALLAZGO N° 1**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No existe un Código de Conducta.	Norma 200-01 Ambiente de Control Integridad y Valores éticos. La Máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos.	La inexistencia de un Código de Conducta.	Ocasiona una falta de valores, una dirección a seguir, mal ambiente de trabajo, injusticia.	Al no contar con un código de conducta, los empleados no tienen lineamientos a seguir para crear un ambiente sano y productivo.	A la Gerente.- Diseñar en forma clara y por escrito un Código de Conducta que rija la conducta del personal.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2013
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

CUADRO 4. HALLAZGO N° 2 AMBIENTE DE CONTROL.- Integridad y Valores éticos.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No existen estándares de conducta, integridad y valores éticos.	Norma 200-01 Ambiente de Control Integridad y Valores éticos. La Máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos.	Los directivos no manifiesta su compromiso a la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta	La empresa está basada en la actuación y disposición de los directivos, por lo que resulta difícil predecir qué camino seguir al momento de encontrarse con situaciones complejas	La falta de estándares de conducta e integridad están sujetos a números casos de corrupción, abuso de poder, falta de responsabilidad empresarial.	A la Gerente.- Establecer la aplicación de criterios y valores éticos que proporcionen una serie de ventajas a la empresa.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2013
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

CUADRO 5: HALLAZGO N° 3 AMBIENTE DE CONTROL.- Responsabilidad de Supervisión.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se ha considerado procesos de supervisión.	Norma 200-07 Normas de Control Interno	La falta de procesos de supervisión.	No se establecen procesos de supervisión, los procesos se llevan de forma independiente sin la supervisión necesaria.	La insuficiencia de supervisión a los procesos de la empresa pues no se aprovecha al máximo los recursos humanos y materiales que posee la empresa.	<b>A la Gerencia.-</b> Instaurar la independencia y la supervisión del desarrollo y funcionamiento del Control Interno.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2013
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 6: HALLAZGO N° 4 AMBIENTE DE CONTROL.- Estructura, Autoridad y Responsabilidad.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No están determinadas las responsabilidades.	Norma 200-04 Normas de Control Interno	No se encuentran definidas las responsabilidades para cada departamento.	Esta falencia acarrea la falta de consecución de los objetivos trazados.	En la empresa no se han establecido responsabilidades de cada departamento.	Establecer claramente las responsabilidades de cada departamento para lograr cumplir con los objetivos.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2013
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 7: HALLAZGO N° 5 AMBIENTE DE CONTROL.- Compromiso para la competencia.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se considera la antigüedad de los empleados.	Norma 200-06 Ambiente de Control Competencia Profesional.	Los puestos de trabajo son ocupados por el personal sin considerar sus aptitudes, conocimientos, ni la antigüedad.	El personal rota por cada puesto según sea la necesidad, no se ha realizado un análisis para saber los conocimientos de cada uno de los empleados.	La empresa no considera la antigüedad ni los conocimientos del personal.	Considerar la antigüedad, los conocimientos del personal y realizar una base de datos con estos resultados con la finalidad de cubrir los puestos con personal idóneo.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 8: HALLAZGO N° 6 AMBIENTE DE CONTROL.- Compromiso para la competencia.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se encuentran establecidos procesos de reclutamiento e inducción.	Norma 200-06 Normas de Control Interno	No se realizan procesos de reclutamiento e inducción.	Las contrataciones se realizan sin considerar las actitudes y aptitudes del personal.	La empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento, lo cual ha desencadenado en varias contrataciones innecesarias para la empresa, pues no se consideran pasos necesarios para contratar al personal.	<b>A la Gerente.-</b> Implementar un proceso de reclutamiento, con la finalidad de seleccionar al personal idóneo para la vacante necesitada considerando los conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores y actitudes que posean los postulantes.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 9: HALLAZGO N° 7 AMBIENTE DE CONTROL Compromiso por la competencia.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se realizan evaluaciones al personal.	Norma 407-04 Normas de Control Interno	No se realizan evaluaciones permanentes al personal por falta de políticas y mecanismos que permitan realizar este proceso.	La ausencia de evaluaciones al personal no permite identificar claramente los problemas existentes.	No existe un reglamento en el cual basarse para realizar las evaluaciones al personal.	Elaborar un Plan de evaluación del desempeño recomendablemente trimestralmente para detectar posibles problemas y dar soluciones inmediatas.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 27-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-02-2014

**CUADRO 10: HALLAZGO N° 8 AMBIENTE DE CONTROL Compromiso por la competencia.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No hay programas de capacitación para el personal	Norma 407-06 Normas de Control Interno	Desinterés de los directivos en capacitar a su personal.	La falta de conocimiento de nuevas técnicas, destrezas para desarrollar el trabajo.	Si la capacitación no se realiza con frecuencia y de manera efectiva a todo el personal se corre el riesgo de una baja productividad.	Implementar programas de capacitación en todos los departamentos considerando que un personal capacitado es igual a mejor fuerza de trabajo.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 27-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-02-2014

**HA 09/26**

**CUADRO 11: HALLAZGOS N° 9 MONITOREO- Evaluaciones**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se realizan verificaciones físicas sorpresivas	Norma 600-02 Normas de Control Interno	No existen verificaciones a los procesos de la empresa.	El personal de la empresa realiza los procedimientos sin la precaución de verificaciones.	En la empresa no se realizan verificaciones periódicas ni sorpresivas.	A la Gerente se le recomienda implementar verificaciones periódicas, y sorpresivas.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 27-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-02-2014

**HA 10/26**

**CUADRO 12: HALLAZGO N° 10 AMBIENTE DE CONTROL. Hace cumplir con la responsabilidad..**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se verifica el cumplimiento de objetivos.	Norma 20 Normas de Control Interno	No se verifica el cumplimiento de objetivos en la empresa.	La ausencia de verificación de objetivos, no permite la prevención de posibles consecuencias negativas alrededor de los objetivos trazados.	La empresa no cuenta con un proceso de verificación de consecución de objetivos.	<b>A la Gerente.-</b> Implementar procesos de verificación de objetivos para la consecución de los mismos.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 13: HALLAZGO N° 11 AMBIENTE DE CONTROL.- Hace cumplir con la Responsabilidad.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se considera la opción medidas de incentivos. Ni compensaciones.	Norma 200-04 Normas de Control Interno	No existe motivación para los empleados, por falta interés de los directivos.	Como resultado se tiene la perdida de interés de los empleados y declive de la productividad de la empresa, y la alta rotación existente.	En la empresa no se ha determinado medidas de incentivos.	<b>A la Gerente.-</b> Considerar la motivación laboral dentro de la empresa, los empleados motivados son más productivos, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva a mejores resultados para la empresa. Obteniendo un beneficio mutuo empresa. Empleados.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 14: HALLAZGO N° 12 EVALUACIÓN DE RIESGOS.- Objetivos Relevantes.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No es de conocimiento general la Misión, y Visión de la empresa.	Según las 10 buenas prácticas administrativas para la supervisión de toda organización.	El desconocimiento de la Misión y Visión que rige a la empresa.	Esto trae como consecuencia que se trabaje sin directrices claras	La empresa no ha hecho esfuerzo alguno por dar a conocer la Misión, y visión de la empresa	Socializar a todo el personal los conceptos de la Misión, y Visión de a empresa para que facilite la consecución de objetivos.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

CUADRO 15: HALLAZGO N° 13 EVALUACION DE RIESGOS.- Objetivos Relevantes.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Los objetivos no se comunicados al personal.	Según las 10 buenas prácticas administrativas para la supervisión de toda organización.	No se dan a conocer a todos los empleados los objetivos trazados.	Si los empleados no conocen de los objetivos de la empresa lleva a la frustración pues no sabe por qué, para qué y no tiene dirección.	Esto trae como consecuencia un clima laboral deficiente, no hay una dirección clara.	Difundir a todo el personal los objetivos trazados en la empresa.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 16: HALLAZGO N° 14 EVALUACION DE RIESGOS.- Objetivos Específicos**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No hay alineación de los objetivos con la prioridad de las estrategias.	Norma 300-01 Normas de Control Interno	No son congruentes los objetivos con las estrategias establecidas.	La falta de alineación entre los objetivos y las estrategias pues retrasa la consecución de objetivos.	Las inadecuadas estrategias han ocasionado la demora en la consecución de objetivos.	Implantar estrategias adecuadas y alineadas con los objetivos para alcanzar los objetivos trazados.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 17: HALLAZGO N° 15 EVALUACION DE RIESGOS.- Identificación de Riesgos**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No existe socialización de riesgos.	Norma 300-01 Normas de Control Interno	No se ha socializado sobre conceptos, consecuencias, prevención de riesgos.	No se tiene la precaución de conocer los riesgos a los que se pueden estar enfrentando.	No se socializa sobre riesgos.	Socializar con todo el personal sobre el concepto de riesgo, las consecuencias, las prevenciones de los riesgos.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 18: HALLAZGO N° 16 EVALUACIÓN DE RIESGOS.- Identificación de Riesgos.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se identifican los posibles riesgos.	Norma 300-01 Normas de Control Interno	Los empleados realizan su trabajo sin tener la precaución de los riesgos que se enfrentan.	El personal realiza su trabajo sin el propósito de cumplir objetivos que se encuentran establecidos.	La empresa no revisa los riesgos a los que se enfrenta para la consecución de sus objetivos.	Establecer medidas para identificar los riesgos para la consecución de sus objetivos.  Se debe considerar los riesgos en todos los departamentos de la empresa y tomar las acciones necesarias para enfrentarlos.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 19: HALLAZGO N° 17 EVALUACION DE RIESGOS.- Identificación de Riesgos.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se analizan los riesgos. No existe evaluación de riesgos, para aceptarlos, evitarlos o reducirlos.	Norma 300-01 Normas de Control Interno	En la empresa no se analizan los posibles riesgos.	Se pasa desapercibido este método, que debería ser primordial en todas las empresas.	La empresa no analiza los posibles riesgos.	Establecer procesos para: Identificar, Analizar, y dar respuesta.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 20: HALLAZGO N° 18 ACTIVIDADES DE CONTROL - Controles Generales / Tecnología**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se cuenta con un manual de procedimientos.	Norma 410-03 Normas de Control Interno	No existen lineamientos para enmarcarse cada uno de los procesos	Pérdida de tiempo en los procesos, duplicidad de funciones.	La falta de manuales ocasiona pérdida de tiempo, y muchas veces duplicidad de trabajo. Considerando que las personas del departamento desarrollen sus actividades solamente basados en su experiencia.	Implementar un manual de funciones y procedimientos para que sea aplicado al personal para guiar su gestión laboral, y a la vez se adopten medidas necesarias para el mejor funcionamiento del departamento.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 21: HALLAZGO N° 19 ACTIVIDADES DE CONTROL - Controles Generales / Tecnología**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se aplican indicadores que ayuden a evaluar su gestión.	Norma 410-03 Normas de Control Interno.	En la empresa no se ha dado la importancia necesaria a la aplicación de indicadores.	Esto ocasiona que no exista mayor esfuerzo en la consecución de los procesos.	En la empresa no se aplican indicadores.	Aplicar indicadores y valerse de los resultados para la mejor toma de decisiones.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

CUADRO 22 : HALLAZGO N° 20- ACTIVIDADES DE CONTROL - Controles Generales / Tecnología

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No realizan actividades de control, mantenimiento de tecnología	Norma 410-03 Normas de Control Interno	En la empresa se cuenta con sistemas tecnológicos pero no se los aprovecha al 100%.	Esto ocasiona despilfarro de tiempo en muchos de los procesos.	En la empresa no se cuentan con planes de mantenimiento de tecnología. Considerando que la tecnología apoya a los procesos de la empresa.	Planificar capacitaciones para que se den el uso correcto a las tecnologías existe y realizar una planificación de actividades de mantenimiento.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 23: HALLAZGO N° 21 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - Comunicación Interna.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de canales de comunicación.	Norma 500-01 Normas de Control Interno	La falta de comunicación dentro de la personal hace que el ambiente sea hostil.	Se ve reflejado en la forma de trabajo realizado, la falta de comunicación hace más pesado el día de trabajo	En la empresa no se cuentan con planes de mantenimiento de tecnología. Considerando que la tecnología apoya a los procesos de la empresa.	Implementar medios de comunicación .El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar gestionar y controlar sus procesos.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

HA 22/26

**CUADRO 24: HALLAZGO N° 22 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - Comunicación Interna.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se aplican métodos de comunicación interna.	Norma 500-02 Normas de Control Interno	La comunicación dentro de la empresa imposible evidenciarla pues no existen los canales necesarios.	Motivo por el cual no queda evidencia de lo pedido, y lo realizado.	En la empresa no se cuentan con métodos de comunicación interna.	Implementar métodos de comunicación interna como correos electrónicos, memorandos, ordenes de trabajo, etc.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 25: HALLAZGO N° 23.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - Comunicación Interna.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se ha determinado la periodicidad de la información.	Principio contable. Principio de Revelación Suficiente.	No se ha determinado la periodicidad de la información.	No se presenta información periódicamente, por lo cual no se tiene claro el panorama existente en la empresa.	La empresa no ha considerado la importancia de contar con información periódica para una mejor toma de decisiones.	A la Gerente se le recomienda realizar un cronograma para recibir información relevante para la empresa.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 27-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-02-2014

CUADRO 26 : HALLAZGO N° 24 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN -Comunicación Externa.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se tiene la costumbre de realizar encuestas a los clientes.	Norma 500-02 Normas de Control Interno	No se utilizan herramientas de conocimiento a los proveedores, y clientes de la empresa.	Desconocimiento de los proveedores y de los clientes.	En la empresa no se cuentan con métodos de comunicación externa.	Realizar encuestas a clientes y proveedores con la finalidad de conocerlos y utilizar esta información para mejorar sus procesos de interacción con ellos.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 27: HALLAZGO N° 25 MONITOREO- Comunicaciones de Deficiencias.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No existe monitoreo de acciones correctivas.	Norma 600-01 Normas de Control Interno	Cuando se detecta alguna deficiencia en el transcurso de los procesos de la empresa no existen	Desconocimiento de los proveedores y de los clientes.	En la empresa no se cuentan con métodos de comunicación externa.	Realizar encuestas a clientes y proveedores con la finalidad de conocerlos y utilizar esta información para mejorar sus procesos de interacción con ellos.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 09-12-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-01-2014

**CUADRO 28: HALLAZGOS N° 26 MONITOREO- Evaluaciones**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se realizan verificaciones físicas sorpresivas	Norma 600-02 Normas de Control Interno	No existen verificaciones a los procesos de la empresa.	El personal de la empresa realiza los procedimientos sin la precaución de verificaciones.	En la empresa no se realizan verificaciones periódicas ni sorpresivas.	A la Gerente se le recomienda implementar verificaciones periódicas, y sorpresivas.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 27-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-02-2014

**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”**  
**01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2011**

<b>TIPO</b>	<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RELACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>EFICACIA</b>	Determinar si los empleados conocen la Misión de la empresa,	Entrevista	Empleados que conocen la Misión = $\frac{22}{49} = 45\%$ Total Empleados	Indica que el 45% indican conocen la Misión.
<b>EFICACIA</b>	Determinar si los empleados conocen la Visión de la empresa,	Entrevista	Empleados que conocen la Visión = $\frac{18}{49} = 37\%$ Total Empleados	El 37% indican conocer la Visión.
<b>EFICIENCIA</b>	Establecer el nivel de profesionalismo existente en la empresa	Nómina	Empleados profesionales = $\frac{15}{49} = 31\%$ Total Empleados	El 31% de los empleados son profesionales.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 27-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-02-2014

**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”**  
**01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2011**

<b>TIPO</b>	<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RELACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>EFICIENCIA</b>	Comprobar si los empleados cumplen con los horarios establecidos	Registro de Asistencia.	Empleados que cumplen = $\frac{49}{49} = 100\%$ Total Empleados 49	El 100% del personal cumple cabalmente con el horario establecido.
<b>EFICIENCIA</b>	Determinar los gastos destinados a remuneraciones.	Formulario 101 I.R	Total gastos Remuneración = $\frac{207.087,98}{1.048.621,67} = 19\%$ Pasivo Corriente 1.048.621,67	El 19% representa lo destinado a remuneraciones.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 27-01-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 03-02-2014

# FASE IV: INFORME DE RESULTADOS

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”****PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****FASE 4: INFORME DE RESULTADOS****OBJETIVOS:**

Exponer las respectivas Conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

<b>N°</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Ref./Pt</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Fecha</b>
1	Informe final de Auditoría de Gestión	<b>IA 1/8</b>	<b>C.S.E.P.</b>	15-02-2014

<b>ELABORADO POR</b> <b>C.S.E.P.</b>	<b>FECHA:</b> 27-01-2014
<b>REVISADO POR</b> <b>J.E.A.E.</b>	<b>FECHA</b> 03-02-2014

## INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Licenciada.

Rosa Elena Villagrán

B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO

Ciudad.-

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión a la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO por el periodo comprendido desde el 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2011, en cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 001 de fecha 18 de julio del 2013; la auditoría se ejecutó en observancia a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, por lo que me ha permitido efectuar una auditoría profesional y sistemática, basada en la información proporcionada por la empresa y los procedimientos establecidos en la auditoría.

Por la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los hallazgos comentados en las Conclusiones y recomendaciones en el presente informe.

NOTA: Se pone a consideración de la empresa las recomendaciones emitidas en el informe para su aplicación.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 03-02-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-02-2014

**NOMBRE:** B&V BRIONES Y VILLAGRÁN CIA. LTDA. MALL DEL CENTRO

**DIRECCION:** Av. Daniel León Borja s/n y Diego de Ibarra

**PERIODO:** 01 de enero 2010 al 31 de Diciembre del 2011

**INFORME DE:** AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DEL CHIMBORAZO, PARA LOS PERÍODOS ENERO A DICIEMBRE 2010, ENERO A DICIEMBRE 2011.

**Auditor:** Celia Salome Estévez pulgar

#### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA:**

##### **ANTECEDENTES:**

El presente trabajo de “Auditoría de Gestión a la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO” por el periodo comprendido del 01 de enero del 2010 al 31 de Diciembre del 2011”. Se realizó con la finalidad de evaluar los procesos administrativos de las actividades desarrolladas dentro de la empresa. De acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

##### **MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

Con orden de Trabajo 001 con fecha 18 de julio del 2013 se da inicio a la “Auditoría de

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 03-02-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-02-2014

Gestión a la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO” por el periodo comprendido del 01 de enero del 2010 al 31 de Diciembre del 2011”. Se realizó con la finalidad de evaluar los procesos administrativos de las actividades desarrolladas dentro de la empresa, por disposición de la Sra. Gerente se procede a esta auditoría.

### **OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

Realizar una Auditoría de gestión en la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para los periodos enero a diciembre 2010, enero a diciembre 2011, para medir el desempeño del personal.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1) Establecer el marco teórico pertinente como base para el desarrollo de la presente investigación, permitiendo adquirir conocimientos sobre la Auditoría de Gestión.
- 2) Aplicar las fases de Auditoría de Gestión, que permitan obtener información veraz, oportuna y confiable con la finalidad de evaluar los diferentes procesos de la empresa, poder detectar las áreas críticas y sustentar con sus respectivas evidencias.
- 3) Emitir el informe final con sus respectivas Conclusiones y recomendaciones basadas en las evidencias encontradas.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 03-02-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-02-2014

## ALCANCE DE LA AUDITORIA

La Auditoría de Gestión cubrió el período comprendido el 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre del 2011 comprende el análisis del desempeño aplicados en los procesos administrativos, actividades de apoyo, y operativas.

## BASE LEGAL

La empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA, se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario sexto del Cantón Riobamba el 07 de febrero del 2006, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución 06.A.DIC.0058.

Domicilio Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo.

Capital Suscrito \$ 400.00 Numero de participaciones 400 valor \$ 1.00

Objeto. El objeto de la empresa es la fabricación de prendas de vestir

## ESTRUCTURA ORGANICA (ANEXO1)

### FUNCIONARIOS PRINCIPALES

GERENTE Lcda. Rosa Elena Villagrán Vivar.

PRESIDENTA Ing. Mónica Briones Villagrán

### ACTIVIDAD PRINCIPAL

Venta al por mayor y menor de prendas de vestir

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 03-02-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-02-2014

## OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Obtener ganancias satisfaciendo las necesidades de toda nuestra clientela.
- Posesionarse como una de las primeras empresas en su rama.
- Cubrir al máximo la demanda de los clientes.

## CAPITULO II

### RESULTADO AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 1.- Auditoría

##### Conclusión:

La empresa desde su creación no se ha ejecutado auditorías de gestión lo cual ha originado tomar decisiones de manera apresurada sin medir las consecuencias que conllevan no someterlas a un análisis previo.

##### Recomendación.

**A la Gerente.-** Proyectar contratar auditoría de gestión de forma anual, con la finalidad de detectar las falencias a tiempo y darles las soluciones inmediatas.

#### 2.- Código de Conducta

##### Organigrama Funcional

##### Conclusión:

Existe un organigrama estructural establecido, pero no se ha dado la importancia en instaurar el organigrama funcional, lo cual ha desatado en una tela araña de funciones, es decir no se tienen establecidas las funciones no se tiene la certeza la limitación de cada departamento.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 03-02-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-02-2014

**Recomendación.**

**A la Gerente.-** Instaurar un organigrama funcional la cual especifique claramente las funciones, competencias y atribuciones de cada departamento, convirtiéndose de esta manera en un instrumento de análisis que permitirá visualizar de forma rápida los niveles que componen la empresa y su funcionalidad.

**3.- Reclutamiento e inducción del Personal****Conclusión:**

La empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento, lo cual ha desencadenado en varias contrataciones innecesarias para la empresa, pues no se consideran pasos necesarios para contratar al personal.

**Recomendación:**

**A la Gerente.-** Implementar un proceso de reclutamiento, con la finalidad de seleccionar al personal idóneo para la vacante necesitada considerando los conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores y actitudes que posean los postulantes.

**4.- Capacitación al Personal****Conclusión:**

No se ha dado la importancia necesaria el capacitar a los empleados de la empresa, únicamente realizan sus tareas diarias con las destrezas y conocimientos adquiridos antes de ser parte de la empresa.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 03-02-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-02-2014

**Recomendación:**

**A la Gerente.-** Elaborar un plan de capacitación, previo un diagnóstico de necesidades de la empresa, para fortalecer las debilidades encontradas, recordando que el recurso humano es primordial en el éxito de toda empresa.

**5.- Incentivos al Personal****Conclusión:**

No existe motivación para los empleados, esto conlleva como resultado se tiene la pérdida de interés de los empleados y declive de la productividad de la empresa, y la alta rotación existente.

**Recomendación:**

**A la Gerente.-** Considerar la motivación laboral dentro de la empresa, los empleados motivados son más productivos, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva a mejores resultados para la empresa. Obteniendo un beneficio mutuo empresa. Empleados.

**6.- Evaluación del desempeño-****Conclusión:**

No existe un reglamento en el cual basarse para realizar las evaluaciones al personal, la ausencia de evaluaciones dificulta el conocer el tiempo que demora en realizarse un proceso como tampoco se tiene una idea clara de la eficiencia y eficacia de los procesos realizados en la empresa.

**Recomendación:**

**A la Gerente.-** Elaborar un Plan de evaluación del desempeño recomendablemente trimestralmente, se deberá elaborar indicadores para verificar el cumplimiento de objetivos.

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 03-02-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-02-2014

## 7.- Manual de Funciones y Procedimientos

### Conclusión:

La empresa al contar con un manual aprovechara de mejor manera el tiempo y las aptitudes de sus empleados, direccionando a cumplir con las metas propuestas.

### Recomendación:

**A la Gerente, y Jefes de Departamentos** Elaborar un manual de funciones y procedimientos estableciendo de manera clara las funciones y responsabilidades, como los lineamientos a seguir.

Atentamente,

Celia Salome Estévez Pulgar.  
AUDITORA

<b>ELABORADO POR</b> C.S.E.P.	<b>FECHA:</b> 03-02-2014
<b>REVISADO POR</b> J.E.A.E.	<b>FECHA</b> 10-02-2014

# **FASE V: MONITOREO ESTRATEGICO DE RECOMENDACIONES**

**B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”**

**PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

**FASE V: MONITOREO ESTRATEGICO DE RECOMENDACIONES**

**OBJETIVOS:**

- ✓ Realizar la Matriz de Monitoreo en la cual se detalla las recomendaciones, indicando el responsable de su aplicación y el tiempo establecido para su cumplimiento.

<b>N°</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Ref./Pt</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Fecha</b>
1	Realice la Matriz de Monitoreo de Recomendaciones.	<b>MR 1/3</b>	<b>C.S.E.P.</b>	21-02-2014

<b>ELABORADO POR</b> <b>C.S.E.P.</b>	<b>FECHA:</b> 03-02-2014
<b>REVISADO POR</b> <b>J.E.A.E.</b>	<b>FECHA</b> 10-02-2014

### MATRIZ DE RECOMENDACIONES

N°	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIÓN
1	Elaborar procedimientos para el reclutamiento de personal, tomando en cuenta a todos los postulantes y permitiendo que el más adecuado sea el más idóneo para ocupar el cargo, identificando que a futuro su desempeño contribuirá al crecimiento de la empresa.	Gerencia	Cuando exista una vacante, y se necesite contratar personal	Se aplicara la recomendación cuando la empresa lo requiera.
2	Planificar evaluaciones del desempeño por trimestres a cada departamento, para evitar los posibles problemas que afecten al desarrollo de la empresa.	Gerencia	3 meses	Este plan será aplicado en el último trimestre del año

ELABORADO POR C.S.E.P.	FECHA: 27-01-2014
REVISADO POR J.E.A.E.	FECHA 03-02-2014

N°	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIÓN
3	Planificar un cronograma de capacitación para cada uno de los departamentos, a fin de que su rendimiento sea eficiente y eficaz.	Gerencia	4 meses	La aplicación de este cronograma estará a pericia de la gerencia.
4	Elaborar un organigrama funcional con un manual de funciones el mismo que regirá el desenvolvimiento de los departamentos; y de cada uno de los puestos de trabajo existentes convirtiéndose en una herramienta de evaluación: crear un sistema de comunicación ágil entre directivos y los empleados de la empresa mejorando de esta manera el ambiente de trabajo; utilizar matrices que ayuden a identificar los riesgos.	Gerencia	6 meses	La elaboración de este manual facilitara los procesos de la empresa.

ELABORADO POR C.S.E.P.	FECHA: 27-01-2014
REVISADO POR J.E.A.E.	FECHA 03-02-2014

## CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA “MALL DEL CENTRO”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para los períodos comprendidos de enero a diciembre 2010, enero a diciembre 2011; se pudo determinar que no se ha realizado antes una auditoría de gestión, no existen procedimientos para el reclutamiento del personal.

Con la evaluación del control interno se determinó que la empresa no cuenta con un organigrama funcional, no existe un adecuado sistema de comunicación, los procesos de la empresa están dándose en un ambiente hostil, no se analizan posibles riesgos que pueden afectar los procesos y al cumplimiento de objetivos.

No se realizan capacitaciones, ni evaluaciones al personal por lo tanto no se puede medir el desempeño e identificar falencias en el cumplimiento de los procesos, el recurso humano no está siendo aprovechado a su máxima capacidad.

El informe contiene Conclusiones y recomendaciones dirigidas a la Gerente y a todo el personal como una herramienta para una adecuada toma de decisiones y la consecución de objetivos.

Se presenta una matriz de recomendaciones para generar un lineamiento a seguir con la finalidad de generar una ayuda para le empresa.

## **RECOMENDACIONES**

La empresa B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. “MALL DEL CENTRO” convendrá rrealizar una Auditoría de Gestión a fin de establecer deficiencias y darles atención de acuerdo a las recomendaciones que se emitan en el informe, instaurar procesos de reclutamiento.

Elaborar un organigrama funcional, acompañado con un manual de funciones, el mismo que regirá el desenvolvimiento de los departamentos; y de cada uno de los empleados convirtiéndose en una herramienta de evaluación: crear un sistema de comunicación ágil entre directivos y los empleados de la empresa mejorando de esta manera el ambiente de trabajo; utilizar matrices que ayuden a identificar los riesgos.

Elaborar un plan de capacitación para cada uno de los departamentos considerando sus propias necesidades proyectando a la empresa a tener una fortaleza, realizar evaluaciones aplicando indicadores para verificar el cumplimiento de objetivos, y programar evaluaciones con la finalidad de medir el desempeño e identificar falencias.

Se recomienda a la empresa poner en práctica las Conclusiones y recomendaciones consideradas en el informe final de auditoría para el mejoramiento de las áreas críticas detectadas y contribuir a la consecución de los objetivos trazados.

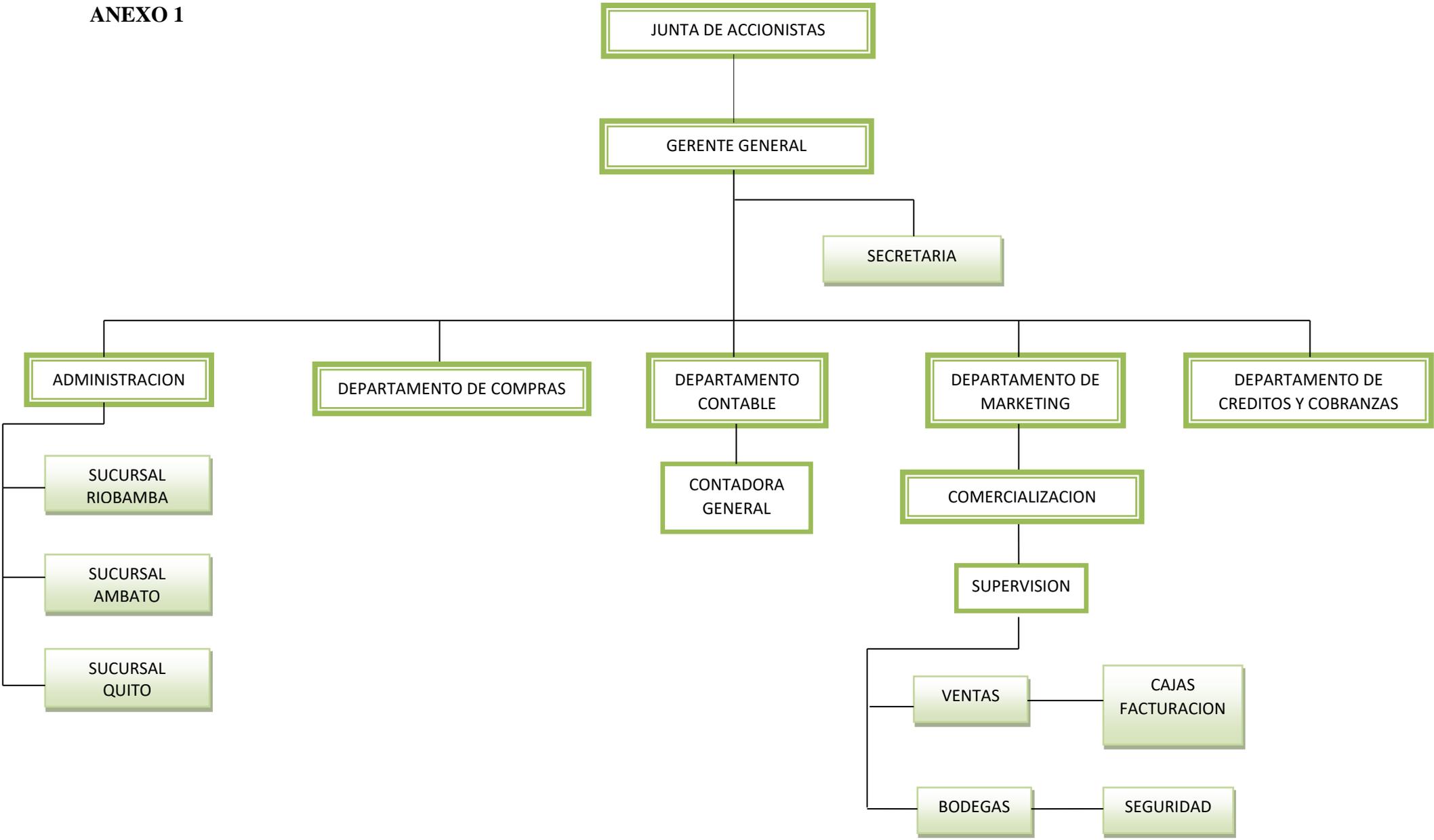
La empresa deberá poner en práctica la matriz de recomendaciones y cumplir con los tiempos establecidos para

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens A, R. J. Elder, & M. S. Beasley, *Auditoría un enfoque integral*. México: Pearson.
- Badillo J. (2007). *Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad*. Quito: Editores.
- Córdova, & Dávalos, N. (2003). *Diccionario Contable y Más*. Quito: Corporación Edi-Abáco Cía. Ltda.
- Estupiñan R. (2007). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá: Ecor Ediciones.
- Fonseca O. (2006). Auditoría Gubernamental. En Fonseca O., *Auditoría Gubernamental*. Lima: Enlace.
- Franklin E. (2013). *Auditoría Administrativa: Evaluación y Diagnóstico Empresarial*. Mexico: McGraw-Hill.
- Godoy. A. (2006). En A. Godoy, *Diccionario Contable y Comercial*. Buenos Aires: O. Greco.
- Gonzalez E., & Almeida M. (21 de Septiembre de 2011). *Auditool*. Obtenido de Auditool: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii?highlight=WyJjb3Nvll0=>
- Maldonado M. (2006). Auditoría de Gestión. En M. Maldonado, *Auditoría de Gestión Tercera Edición* (pág. 62). Quito: Abya Yala.
- Maldonado M. K. (2011). Auditoría de Gestión. En Maldonado M. K., *Auditoría de Gestión cuarta edición*. Quito: Abya Yala.
- Mantilla S. (2008). Auditoría Financiera de PYMES. En Mantilla S., *Auditoría Financiera de PYMES*. Cali: Eco Ediciones.
- Rodriguez J. (2010). Auditoría Administrativa novena edición. En R. J., *Auditoría Administrativa novena edición* (págs. 200-254). México: Trillas S.A. de C.V.
- Whittington R. (2001). *Auditoría enfoque integral 12ª edición*. México: McGraw-Hill.

# ANEXOS

ANEXO 1





NOMBRE: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. MALL DELCENTRO

PERIODO: 01 de enero 2010 al 31 de Diciembre del 2011

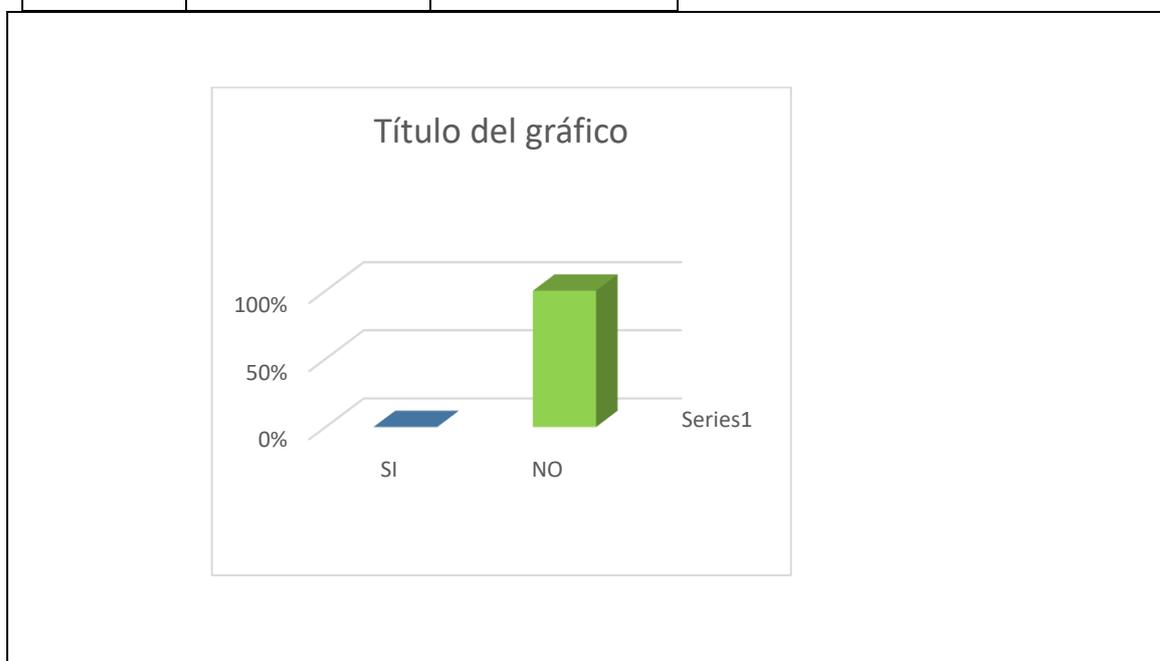
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

TOTAL ENCUESTAS: 49

PREGUNTA N°1

1.- ¿Tiene conocimiento si en la empresa se ha realizado auditoría de gestión?

Alternativas	Porcentaje	N° de Encuestados
SI		
NO	100,00%	49



**Fuente:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO

**Elaborado:** Celia Salome Estévez Pulgar

**INTERPRETACIÓN:**

En el presente gráfico se observa que el 100,00% de los empleados encuestados afirman que no se ha realizado auditorías anteriormente.

NOMBRE: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. MALL DEL CENTRO

PERIODO: 01 de enero 2010 al 31 de Diciembre del 2011

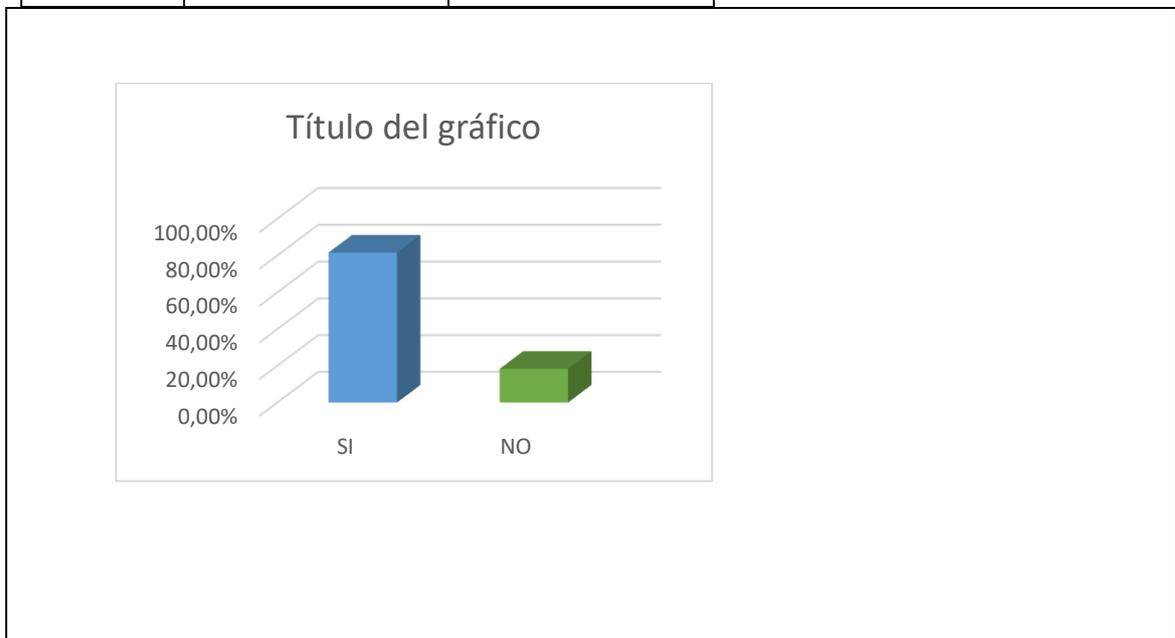
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

TOTAL ENCUESTAS: 49

PREGUNTA N° 2

¿Considera importante la realización de una auditoría de gestión?

Alternativas	Porcentaje	N° de Encuestados
SI	81,63%	40
NO	18,37%	9



**Fuente:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO

**Elaborado:** Celia Salome Estévez Pulgar

#### INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la encuesta se evidencia que 81,63% considera que se debería realizar una auditoría de gestión.

NOMBRE: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. MALL DEL CENTRO

PERIODO: 01 de enero 2010 al 31 de Diciembre del 2011

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

TOTAL ENCUESTAS: 49

PREGUNTA N°3

¿Tiene conocimiento de la Misión de la empresa?

Alternativas	Porcentaje	N° de Encuestados
SI	36,73%	18
NO	63,27%	31



**Fuente:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO

**Elaborado:** Celia Salome Estévez Pulgar

**INTERPRETACIÓN:**

Los encuestados un 63,27% NO conocen sobre la Misión de la empresa, mientras que el 36,73% SI la conocen.

NOMBRE: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. MALL DEL CENTRO

PERIODO: 01 de enero 2010 al 31 de Diciembre del 2011

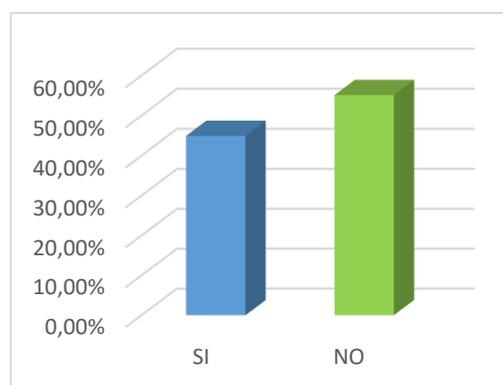
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

TOTAL ENCUESTAS: 49

PREGUNTA N°4

¿Tiene conocimiento sobre la Visión de la empresa?

Alternativas	Porcentaje	N° de Encuestados
SI	44,90%	22
NO	55,10%	27



**Fuente:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO

**Elaborado:** Celia Salome Estévez Pulgar

**INTERPRETACIÓN:**

Los resultados de la encuesta denotan que el 55,10% del personal conoce de la Visión mientras que un 44,90% lo conoce

NOMBRE: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. MALL DEL CENTRO

PERIODO: 01 de enero 2010 al 31 de Diciembre del 2011

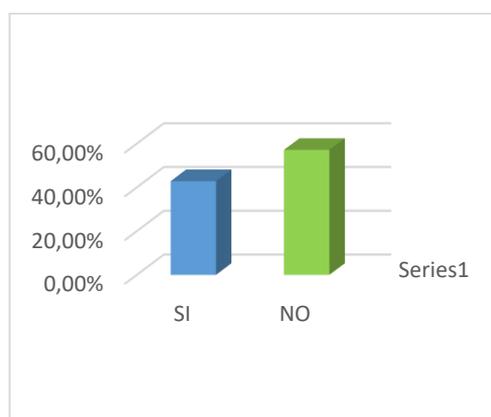
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

TOTAL ENCUESTAS: 49

PREGUNTA N°5

¿Conoce usted si la empresa cuenta con un organigrama funcional?

Alternativas	Porcentaje	N° de Encuestados
SI	42,86%	21
NO	57,14%	28



**Fuente:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO

**Elaborado:** Celia Salome Estévez Pulgar

**INTERPRETACIÓN:**

En el presente gráfico se observa que el 42,86% conocen de la existencia de un organigrama que rige a la empresa, mientras que un 57,14% desconoce.

NOMBRE: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. MALL DEL CENTRO

PERIODO: 01 de enero 2010 al 31 de Diciembre del 2011

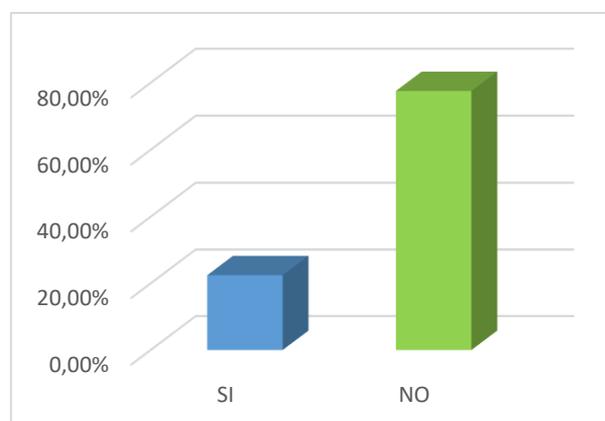
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

TOTAL ENCUESTAS: 49

PREGUNTA N°6

¿Sabe claramente cuáles son sus funciones a desempeñar dentro de la empresa?

Alternativas	Porcentaje	Nº de Encuestados
SI	22,45%	11
NO	77,55%	38



**Fuente:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO

**Elaborado:** Celia Salome Estévez Pulgar

**INTERPRETACIÓN:**

El personal en un 77,55% no tienen claras sus funciones dentro de la empresa solo un 22,45% sabe claramente cuál es su función en la empresa-

NOMBRE: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. MALL DEL CENTRO

PERIODO: 01 de enero 2010 al 31 de Diciembre del 2011

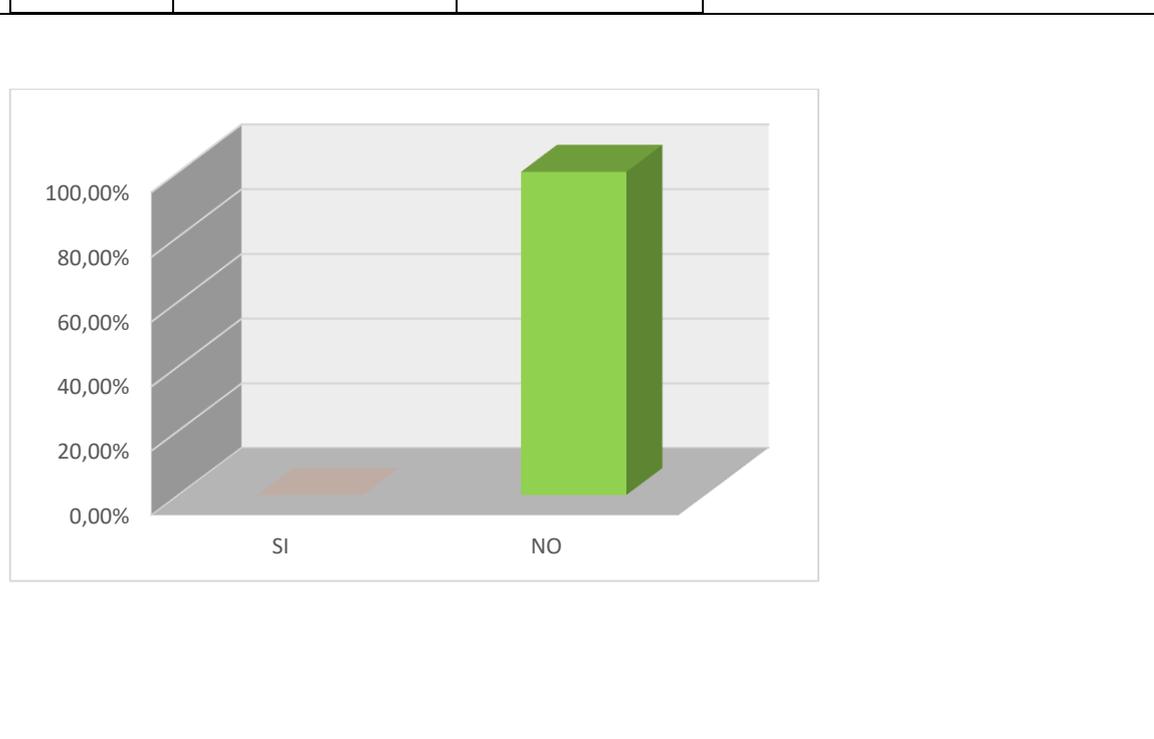
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

TOTAL ENCUESTAS: 49

PREGUNTA N° 7

¿Para ingresar a la empresa tuvo que pasar por un proceso de reclutamiento?

Alternativas	Porcentaje	N° de Encuestados
SI	0%	0
NO	100,00%	49



**Fuente:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO

**Elaborado:** Celia Salome Estévez Pulgar

**INTERPRETACIÓN:**

Se evidencia que en su totalidad del 100% no pasaron por un proceso de reclutamiento para ingresar a la empresa.

NOMBRE: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. MALL DEL CENTRO

PERIODO: 01 de enero 2010 al 31 de Diciembre del 2011

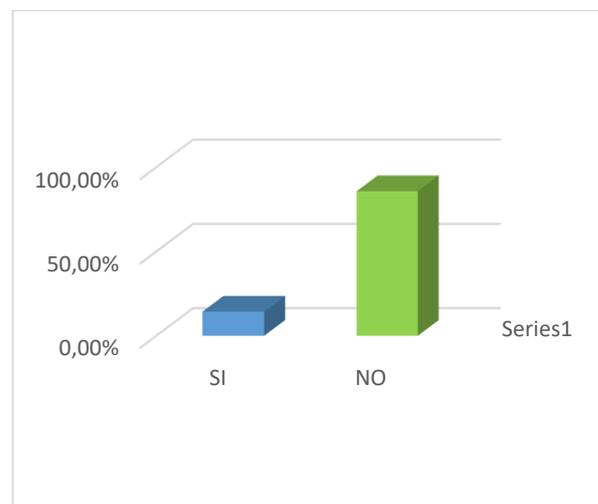
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

TOTAL ENCUESTAS: 49

PREGUNTA N° 8

¿Recibe talleres de capacitación?

Alternativas	Porcentaje	N° de Encuestados
SI	14,29%	7
NO	85,71%	42



**Fuente:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO

**Elaborado:** Celia Salome Estévez Pulgar

**INTERPRETACIÓN:**

EL 14,29% asevera haber recibido algún taller de capacitación, mientras que en un 85,71% no han recibido talleres de capacitación.

NOMBRE: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA. MALL DEL CENTRO

PERIODO: 01 de enero 2010 al 31 de Diciembre del 2011

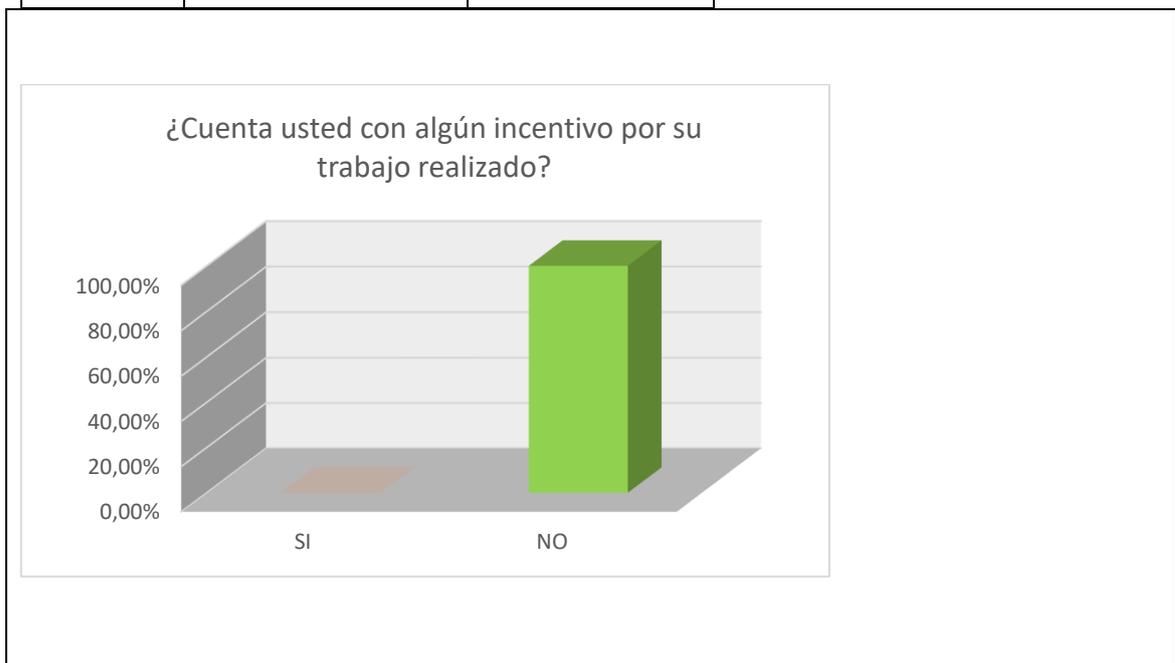
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

TOTAL ENCUESTAS: 49

PREGUNTA N° 9

¿Cuenta usted con algún incentivo por su trabajo realizado?

Alternativas	Porcentaje	N° de Encuestados
SI	0%	0
NO	100,00%	49



**Fuente:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO

**Elaborado:** Celia Salome Estévez Pulgar

**INTERPRETACIÓN:**

En el presente gráfico se observa que el 100% del personal no recibe incentivos por el trabajo realizado

NOMBRE: B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA. LTDA.MALL DEL CENTRO

PERIODO: 01 de enero 2010 al 31 de Diciembre del 2011

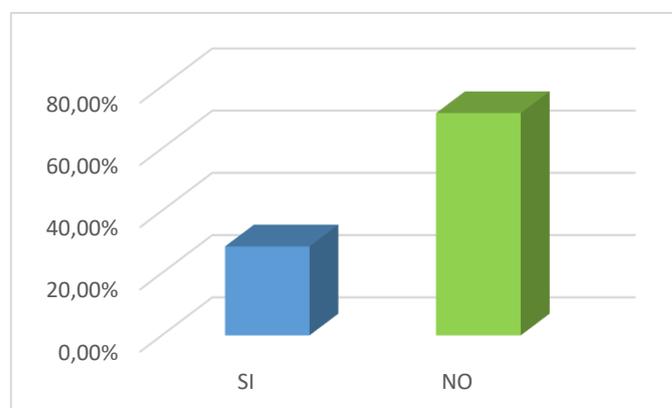
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

TOTAL ENCUESTAS: 49

PREGUNTA N° 10

¿A su criterio existe estabilidad en su puesto de trabajo?

Alternativas	Porcentaje	N° de Encuestados
SI	28,57%	14
NO	71,43%	35



**Fuente:** B&V BRIONES Y VILLAGRAN CIA LTDA. MALL DEL CENTRO

**Elaborado:** Celia Salome Estévez Pulgar

**INTERPRETACIÓN:**

Del total de encuestados en un 71,43 sienten inestabilidad en su puesto de trabajo, mientras que tan solo en un 28,57% sienten seguridad en su puesto de trabajo.