



**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 AL COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA DEL  
CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO DEL 1 DE  
ENERO 2011 AL 31 DE DICIEMBRE 2012”.**

**AUTORA:**

**NANCY JULIETA NARANJO HERRERA**

**AMBATO-ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido revisado en su totalidad cumpliendo con las normas de investigación científica y se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza  
**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

Ing. Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso  
**MIEMBRO**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Declaro, que el presente Trabajo de Titulación que muestro es auténtico y original, soy responsable de las ideas, notas, resultados e informe expresado en el actual trabajo de investigación por lo tanto es, en su totalidad de absoluta responsabilidad de mi autoría.

**Julieta Naranjo Herrera**

## **DEDICATORIA**

Este triunfo dedico a aquellas personas que estuvieron y aún permanecen a mi lado alentándome y apoyando en cada instante de mi vida. *“Caminante no hay camino se hace camino al andar, Antonio Machado”*.

### **A MI MADRE:**

*Con todo mi cariño y amor; por motivarme, fortalecerme y darme la mano cuando he sentido que el camino se terminaba, a ti por siempre mi corazón y agradecimiento.*

### **A MIS HIJOS:**

*Andrés, Lenin y Sebastián por ser parte esencial en mi vida, por entender mis ausencias, sin ustedes no lo hubiera logrado, tantas desveladas sirvieron de algo y aquí está el fruto, hemos compartido momento agradables y momentos tristes pero esos momentos son los que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean. Mi amor y ternura hacia ustedes.*

### **A MIS FAMILIARES:**

*Abuelitos, hermano, tíos, primos quienes con su apoyo y comprensión me enseñaron que en la vida hay que construir para lograr las metas que se propone.*

**Julieta Naranjo Herrera**

## **AGRADECIMIENTO**

*Es importante tener siempre presente la necesidad de agradecer a los que me permitieron ver el lado positivo de las cosas, a los que dejaron una huella en mi vida, y a todas aquellas personas e institución educativa que considero imprescindibles, es por ello que deseo dejar constancia de mi agradecimiento a:*

*La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría, Unidad de Educación a Distancia Centro de Apoyo Ambato a sus dilectos profesores por haber contribuido con sus conocimientos para mi aprendizaje y formación profesional con valores éticos y morales para que trascienda en la sociedad, a mis compañeros por haber tenido la oportunidad de conocerlos y haber compartido el conocimiento en las aulas.*

*Al Ing. Jorge Arias Esparza Director de Trabajo de Titulación por el asesoramiento brindado en el transcurso del desarrollo de la investigación.*

*Al Ing. Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso Miembro de Trabajo de Titulación por su aporte con sus conocimientos y asesoramiento en la ejecución del trabajo investigativo.*

*A la señora Olivia Cando Chiluisa, Propietaria de Comercial Proveedora Olivia por permitirme ejecutar una Auditoría de Gestión en su empresa y a sus colaboradores por su ayuda incondicional en el momento que solicite.*

**Julieta Naranjo Herrera**

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros .....	ix
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	ix
Resumen ejecutivo.....	x
Summary.....	xi
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	7
1.1.2. Delimitación del Problema. ....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	7
1.3. OBJETIVOS.....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos. ....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.2.1. Auditoría.....	12
2.2.2. Clasificación de la Auditoría .....	12
2.2.3. Auditoría de gestión.....	14
2.2.4. Elementos de la Auditoría de Gestión.....	15
2.2.5. Comparación de la Auditoría Financiera con la Auditoría de Gestión o las 5 ...	16
2.2.6. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, NAGAS.....	17
2.2.7. Metodología de ejecución la Auditoría de Gestión. ....	19

2.2.8. Fases de Proceso de la Auditoría de Gestión.....	20
2.2.9. Indicadores de gestión .....	21
2.2.10. Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	23
2.2.11. Control Interno, (MÉTODO COSO). .....	23
2.2.12. Riesgos de auditoría de gestión .....	25
2.2.13. Muestreo en la auditoría de gestión .....	25
2.2.14. Evidencia suficiente y competente .....	25
2.2.15. Técnicas y procedimiento de auditoría de gestión.....	25
2.2.16. Papeles de trabajo. ....	26
2.2.17. Hallazgos de auditoría. ....	27
2.2.18. Marcas, índices y referencias.....	28
2.3. IDEA A DEFENDER. ....	28
2.4. VARIABLES.....	28
2.4.1. Variable independiente .....	28
2.4.2. Variable dependiente .....	28
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS. ....	30
3.4.1. Método.....	30
3.4.2. Técnicas .....	31
3.4.3. Instrumentos.....	31
CAPITULO IV: MARCO PROPÓSITIVO.....	33
4.1. TEMA .....	33
4.2. ARCHIVO PERMANENTE .....	33
4.2.1. Aspectos generales.....	34
4.2.2. Hoja de marcas y referencias.....	37
4.2.3. Programas de auditoría. ....	39
4.3. ARCHIVO CORRIENTE.....	43
4.3.1. Fase I: Conocimiento preliminar .....	44
4.3.2. FASE II: Planificación.....	72
4.3.3. FASE III: Ejecución.....	103
4.3.4. FASE IV: Comunicación de resultados .....	146

CONCLUSIONES .....	153
RECOMENDACIONES.....	154
BIBLIOGRAFÍA .....	155
DOCUMENTOS ELECTRONICOS.....	156
ANEXOS .....	157

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b>	Comparación de la Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión.....	16
<b>Cuadro 2:</b>	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).....	18
<b>Cuadro 3:</b>	Clasificación de los Indicadores de Gestión.....	22
<b>Cuadro 4:</b>	Componentes del Control Interno según Método COSO.....	24
<b>Cuadro 5:</b>	Técnicas de auditoría de gestión.....	26
<b>Cuadro 7:</b>	Matriz de la población.....	30

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b>	Árbol de problemas.....	6
<b>Gráfico 2:</b>	Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión.....	19
<b>Gráfico 3:</b>	Cobertura Comercial Proveedora Olivia.....	35

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b>	Índice de Confianza empresarial 2011.....	157
<b>Anexo 2:</b>	Índice de Confianza empresarial 2012.....	157
<b>Anexo 3:</b>	Fotografías oficina, bodegas y ferias ambulatorias.....	158
<b>Anexo 4:</b>	Staff personal de Comercial Proveedora Olivia.....	161

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este examen justifica su importancia práctica-funcional en el ámbito local, regional ya que los resultados obtenidos aportará en el desarrollo de COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA, la auditoría tiene el propósito de analizar, diagnosticar y evaluar la organización, promoviendo la eficiencia eficacia, economía, ética y ecología.

Con este modelo de auditoría de gestión efectuada en COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA y evaluando el control interno se pretende controlar y mejorar el desarrollo de la gestión administrativa y operacional, reducir costos operativos, simplificar las tareas encomendadas a los colaboradores, cumplir las metas y objetivos formulados a corto, mediano y largo plazo, que permita determinar sus debilidades, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrenta la administración, vigorizar la confianza con el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables en cuanto al control interno.

En síntesis la auditoría de gestión ayudará a la entidad, a llegar donde quiera ir, sorteando peligros, evaluando riesgos, e inmediatamente adopte criterios de mejora al proceso administrativo, sistema de control interno y se transforme en oportunidades, acrecentando el desarrollo, fortalecimiento y manteniendo la estabilidad institucional, a través de la evaluación de la gestión, para mantenerse firme en el mercado.

En definitiva es trascendental señalar que para lograr el éxito, se debe partir de una sencilla y adecuada organización que involucre a todos quienes participan en COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza  
**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **SUMMARY**

This review justifies its practice-functional importance in the local, regional and that the results provide in developing of the COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA also aims to strengthen the administrative management successfully and achieve efficient, effective and dynamic leadership.

With this auditing model conducted in COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA and evaluating internal control it is intended to control the resources of the company, improve the development of administrative and operational management, reduce operating costs, simplify the tasks entrusted to employees, meet goals and objectives formulated short, medium and long term, to appraise their weaknesses, establish potential risks to which the administration faces, reinvigorate confidence in compliance with the laws and regulations applicable in terms of internal control.

In summary, the audit will help the company to get where you want to go, dodging dangers and immediately adopting criteria for improving the administrative process, internal control system and transformed into opportunities, increasing development, institutional strengthening and maintaining stability, through the evaluation of management, to stand firm in the market.

It is ultimately crucial to note that to achieve success; it must start from a simple and proper organization involving all those involved in COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA.

## INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión es una técnica de asesoramiento que se ha desarrollado como ayuda a la alta gerencia para aplicar un sistema de control a los recursos: económicos, materiales, humanos y tecnológicos, basados en una buena práctica de gestión.

Con el desarrollo y evaluación de esta auditoría se conocerá la autenticidad de la información, el manejo eficiente de los recursos, el logro efectivo de la planificación estratégica, un control adecuado de sus operaciones y una gestión de calidad corporativa, demostrando así que la auditoría de gestión es una herramienta útil ya que permite tomar medidas correctivas en beneficio de la empresa.

Siendo esta la primera vez que se ejecuta una auditoría de gestión a Comercial Proveedora Olivia la empresaria Salcedence ha aceptado gustosa con el fin de usar esta investigación en beneficio de la misma y se compromete a brindar la información necesaria para el examen de auditoría.

La metodología utilizada es la bibliográfica y documental ya que mediante estas dos modalidades me sirvieron para conocer aspectos teóricos en el desarrollo de la tesis además recurrir a fuentes primarias como es: la recolección de datos personalmente en la empresa, entrevistas y encuestas, fuentes secundarias utilicé información de internet, libros y documentación concernida con el tema.

Para un enfoque con claridad sobre la tesis ejecutada a Comercial Proveedora Olivia se estructuró en cuatro capítulos y anexos de la siguiente manera.

Capítulo I: El Problema.- En este capítulo se desarrolla el planteamiento del problema con sus causas y efectos, además se elaboró objetivos que contribuirán a la mejora de la gestión administrativa y operacional de Comercial Proveedora Olivia.

Capítulo II: Marco Teórico.- El marco teórico se base en: antecedentes investigativos que sirvieron como referencia y soporte, la fundamentación teórica revisada en libros, sitios web y documentación relativa al tema y la hipótesis o idea a defender.

Capítulo III: Marco Metodológico.- Se utilizó las modalidades primordiales de la investigación, se estableció la población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Capítulo IV: Se planteó la propuesta de auditoría de gestión al Comercial Proveedora Olivia, este capítulo se basa en cuatro fases y son: Fase I: Conocimiento Preliminar aquí elabore una carta de inicio de auditoría, realice la visita preliminar a la entidad, entreviste a la gerente, solicite información general y realicé el memorando de planificación, Fase II: Planificación evalué el control interno, formalice el informe de control interno de cada componentes, Fase III: Ejecución cumplí con la evaluación orgánica de funciones del talento humano y valoración de la eficiencia y eficacia, analice los procesos, procedimientos y flujo gramas de áreas críticas, aplique indicadores de gestión y elabore la hoja de los hallazgos, Fase IV: Comunicación de resultados envié una carta a gerencia y plasmé el informe final de la auditoría de gestión cumplida al Comercial Proveedora Olivia

Además expedí conclusiones y recomendaciones generales que van en concordancia a lo planificado en la investigación y a los hallazgos encontrados en la auditoría.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los comercios a nivel nacional, se han convertido en un negocio provechoso por lo que almacenes o cadenas de almacenes nacen y crecen a la par de la tecnología y de las necesidades del ser humano. Cada día los electrodomésticos son muy importantes para el desempeño cotidiano de las amas de casa y público en general siendo inevitable imaginar nuestra vida sin estos artefactos. En Ecuador se estima la presencia de dos almacenes de electrodomésticos por cada cuadra en zonas céntricas de pequeñas y grandes urbes del país, esto debido al incremento de los salarios y al aumento del crédito en el sistema financiero, ambos factores influyen directamente en el poder de compra de los ecuatorianos. A continuación un balance económico de la rama comercial del año 2011 y 2012 objeto de estudio.

Según el Banco Central del Ecuador lo demuestra en el Índice de Confianza Empresarial (ICE) Global registró en diciembre del 2011 un incremento de 19 puntos para ubicarse en 774,4 puntos. Dicha variación se determinó por incrementos en las cuatro ramas de actividad económica: Servicios 33%, Comercial 31.6%, la Industria del 27.5% y Construcción con el 8%, por lo tanto el ICE global está 5% sobre su tendencia de crecimiento a corto plazo. *En diciembre 2011 el ICE de la rama Comercial demostró un crecimiento de 23,10 puntos para ubicarse en 909 puntos, el ciclo del ICE de comercio se encuentra 2% por sobre su tendencia de crecimiento. (Ver Anexo 1)*

El estudio empresarial demuestra que el Índice de Confianza Empresarial (ICE) Global para diciembre del 2012 registró un aumento de 8,3% puntos para ubicarse en 907,6 puntos, dicha variación se debe a incrementos en los ICE's de tres de las cuatro ramas de actividad económica analizados, Comercio, Construcción y Servicios, la rama que presentó decrecimiento fue la Industria. Se observa que para diciembre 2012 el ICE Global está 1,5% sobre su tendencia de crecimiento de corto plazo, es decir que se encuentra en terreno positivo. *El ICE de la rama Comercio mostro un crecimiento de 25,2 puntos para situarse en 1.019,20. El ciclo del ICE de comercio se encuentra 2,9% por debajo de su tendencia. (Ver Anexo 2).*

En la provincia de Cotopaxi según el SRI en el año 2011 existieron 122 contribuyentes y en el 2012 se incrementaron a 145 contribuyentes activos en la actividad de compra y venta de electrodomésticos. En la parroquia de San Miguel de Salcedo existieron 15 contribuyentes en el 2011 y hasta el 2012 se incrementó a 20 contribuyentes en la actividad de comercializar electrodomésticos, además datos recabados de la Cámara de Comercio de Latacunga en el año 2011 se encuentran agremiados alrededor de 634 socios y hasta el 2012 642 socios activos en el que consta Comercial Proveedora Olivia.

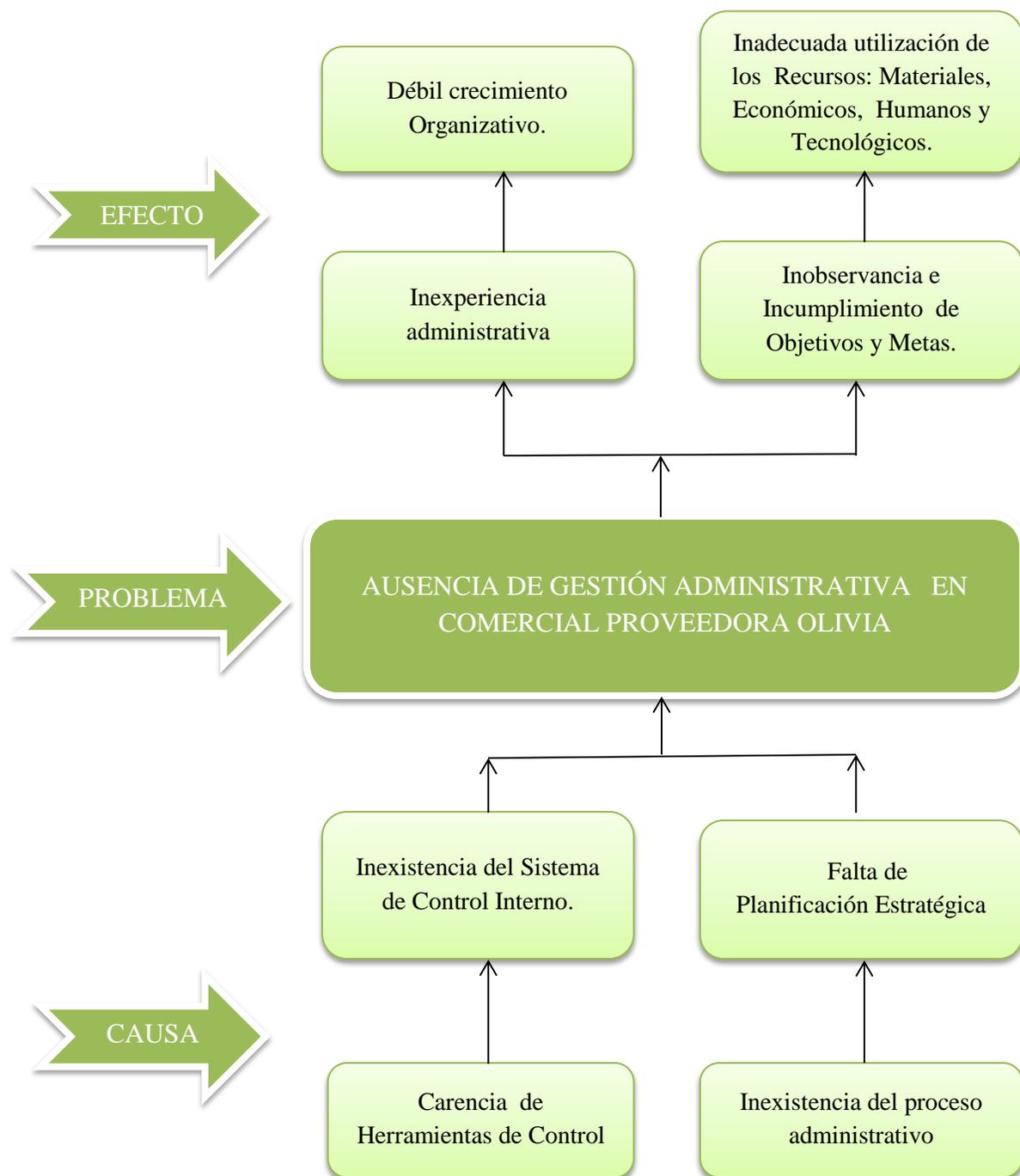
La señora Ruby Olivia Cando Chiluisa propietaria de Comercial Proveedora Olivia se dedica al expendio de electrodomésticos y artículos de bazar al por menor con su tradicional formato de ferias ambulantes por el lapso de 15 días en las provincias de Napo y Orellana en los meses de abril, mayo, noviembre y diciembre a maestros y público en general generando una aceptación muy favorable ya que su mercancía expende a crédito y al contado.

Comercial Proveedora Olivia requiere de una Auditoría de Gestión que promueva la eficiencia, eficacia, economía y mejore la gestión administrativa y operacional para acrecentar los ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, a continuación los problemas que se generan por la falta de asesoramiento técnico a la administración. Existe un desconocimiento del proceso administrativo por parte de gerencia, causando un deficiente manejo de los recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos de la empresa que no permite un flujo correcto de las operaciones generando desperdicio de tiempo y dinero.

La inexistencia de planificación estratégica está determinando y revelando que la empresa no está preparada para tomar decisiones coherentes a corto, mediano y largo plazo, además no podrá identificar las debilidades y fortalezas internas de la empresa, como las amenazas y oportunidades externas por lo tanto no alcanzaran objetivos y metas. Carece de un sistema de control interno siendo aún más vulnerable cada día ante un mercado altamente competitivo, es preciso que la administración de Comercial Proveedora Olivia establezca y propongan herramientas de control para que las personas que trabajan en la misma conozcan de sus responsabilidades y términos de autoridad.

Siendo estas las causas de la deficiente Gestión Administrativa y Operacional, ha traído como secuela nerviosismo en el ambiente de trabajo, empleados desmotivados por falta de control no se logra designar tareas a cada uno de los ellos, razón fundamental para aplicar una Auditoría de Gestión y mejorar sus áreas críticas a través de un examen objetivo y sistemático con el propósito de enunciar recomendaciones positivas y oportunas que permitan optimizar los recursos, acrecentar la rentabilidad, promover la competitividad y la calidad de servicio.

## Árbol de problemas



**Gráfico 1:** Árbol de problemas  
**Elaborado por:** Julieta Naranjo

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo contribuirá la realización de una Auditoría de Gestión al Comercial Proveedora Olivia del Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, período del 1 de enero 2011 al 31 de diciembre 2012, en la mejora de la Gestión Administrativa y Operacional?

### **1.1.2. Delimitación del Problema.**

La presente investigación se realizará en Comercial Proveedora Olivia, ubicada en la Parroquia San Miguel de Salcedo, Barrio Eloy Alfaro, en las calles 24 de Mayo y Luís A. Martínez (Matriz) en el período comprendido del 1 de enero 2011 al 31 de diciembre 2012.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Las empresas comerciales son organizaciones que mantienen estrecha relación con los pueblos, presentándose a lo largo de los siglos como consecuencia de las necesidades económicas y sociales de la humanidad, constituyéndose como ruta hacia formas de progreso para alcanzar sus objetivos y metas.

La Auditoría de Gestión a efectuarse en Comercial Proveedora Olivia tiene como objetivo principal fortalecer con éxito la administración de la empresa y lograr una dirección eficiente, eficaz y dinámica; una dirección que tenga la capacidad de guiar, motivar a sus empleados, alcanzar los objetivos trazados es fundamental evaluar el Sistema de Control Interno y determinar la eficacia verificando si los objetivos han sido desempeñados en forma continua, de igual manera activar el desarrollo y adelanto de la empresa hacia la eficiencia y obtener no solo cantidad de ventas sino también calidad de bienes y servicios.

La investigación justifica su importancia teórico-práctica ya que los resultados obtenidos en este examen contribuirán al desarrollo y progreso de Comercial Proveedora Olivia que permitirá trazar nuevas estrategias. Se conocerá sus debilidades y fortalezas potenciales así como también las amenazas y oportunidades del medio externo, determinare el factor riesgo a los que enfrenta, establecer y corregir falencias

que al utilizar técnicas o herramientas de auditoría de gestión se lograra conseguir sus metas de desempeño y a prevenir la pérdida de talento humano y material.

La Auditoría de Gestión como parte fundamental de estudio lo he realizado a lo largo de mi carrera universitaria y es trascendental aplicar mis conocimientos de auditoría en Comercial Proveedora Olivia, que desde luego contribuirá con un análisis crítico de la situación actual de la empresa y brindaré soluciones apropiadas para el mejoramiento de la gestión administrativa y operacional del ente auditado.

Es factible porque existe el compromiso de gerencia de proveer la información necesaria facilitando la investigación que servirá de apoyo para el impulso y progreso organizativo de Comercial Proveedora Olivia. Estos son algunos de los aspectos importantes al realizar esta Auditoría de Gestión, por ello la importancia de este proyecto.

### **1.3. OBJETIVOS.**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

“Realizar una Auditoría de Gestión al Comercial Proveedora Olivia del Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, período del 1 de enero 2011 al 31 de diciembre 2012, para mejorar el desarrollo de la Gestión Administrativa y Operacional”.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Realizar un conocimiento y revisión de las instalaciones de Comercial Proveedora Olivia con la finalidad de establecer su situación actual.
- Evaluar el Control Interno de Comercial Proveedora Olivia mediante una Auditoría de Gestión y determinar áreas críticas.
- Ejecutar y analizar la información obtenida y comprobar el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

- Emitir el informe final con el resultado de la investigación comprobada a Comercial Proveedora Olivia detallando en forma muy puntual los procesos o áreas involucradas en la auditoría.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Fue menester revisar una serie de tesis relacionados con la línea de investigación aportando datos que sirven de referencia y soporte para el desarrollo de la misma. Citó a continuación las siguientes.

- La tesis titulada: **“Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y servicio al Cliente de los Almacenes de Electrodomésticos San Francisco IMPOEKSA de la ciudad de Riobamba, correspondiente al período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010”**, su autora es Alexis Gabriela Robalino Flores, correspondiente al año 2011, en la conclusión principal esboza lo siguiente: *“El presente trabajo de investigación y estudio práctico permitirá a los Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA”, mediante la aplicación de las recomendaciones planteadas; desarrollar procesos eficientes, efectivos y económicos en el Departamento de Ventas y Servicio al Cliente”*.
- La tesis titulada: **“Auditoría de Gestión aplicada al recurso humano en el Centro de Desarrollo, Difusión e Investigación Social del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo por el período comprendido de Enero a Diciembre del 2009”**, correspondiente al año 2011, sus autoras son: Carmita Alexandra Armendáriz Araujo y Yadira Elizabeth Vallejo Lucio, en la conclusión principal esbozan lo siguiente: *“La evaluación y verificación de la situación actual de CEDIS permitió conocer cuáles eran las necesidades que este tenía como es la falta de una auditoría de gestión”*.
- La tesis titulada: **“Auditoría de Gestión al Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive Cía. Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Período 2011 para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la Planificación Control y uso de los Recursos”**, sus autoras son: Sandra Gabriela Chafra Asqui y Ana Lucía Llamuca Chauca, correspondiente al año 2012, en la conclusión principal esbozan lo siguiente: *“La compañía no pone a*

*conocimiento de todos sus empleados, el manual de funciones y no ha permitido su participación en la planificación de actividades esto ocasiona que no exista un desarrollo y desenvolvimiento oportuno”.*

- Para finalizar este análisis de tesis revise la tesis: **“Auditoría de Gestión aplicada al Departamento de Recaudación al Centro Zonal Riobamba de la secretaría Nacional del agua, período comprendido entre enero – Diciembre de 2011”**, su autora es Rosa María Mayancela Quizhpi, correspondiente al año 2013, en su conclusión principal esboza lo siguiente: *“Una auditoría de gestión para cualquier tipo de entidad ayuda a evaluar el cumplimiento de los objetivos de un departamento o institución, interna y externa, con el objeto de proponer alternativas de solución para el mejor aprovechamiento de sus recursos”.*

### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Comercial Proveedora Olivia inicia su actividad comercial en 1.985 de manera informal en la ciudad de San Miguel de Salcedo, posteriormente trasladar sus operaciones comerciales a la ciudad de Latacunga instalándose en los bajos del edificio de la Dirección Provincial de Educación de Cotopaxi los días sábados, ofertando sus productos a profesores cotopaxenses y público en general.

La comercializadora firmar contratos con instituciones públicas y privadas de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, pero no fue suficiente para esta Salcedence emprendedora y decide con mucho esfuerzo iniciar su actividad comercial en el año de 1.998, en las provincias de Napo y Orellana, con su tradicional formato de ferias ambulantes, en diferentes meses del año como son: Abril, Mayo, Noviembre y Diciembre, por el lapso de 15 días, igualmente firma convenios con instituciones públicas y privadas, los créditos son recaudados por medio de descuento en los roles de pagos y depósitos bancarios realizados por los clientes.

Comercial Proveedora Olivia es una pequeña empresa, privada unipersonal, administrada por la Señora Ruby Olivia Cando Chiluisa, en la actualidad cuenta con 7 colaboradores, la actividad económica es la compra y venta de electrodomésticos, artículos de bazar y muebles en general a una clientela asidua de adquirir una variedad

de productos de marcas reconocidas de la más alta calidad y garantizados, de esta manera ha procurado satisfacer el bienestar del ama de casa, el agricultor, el ejecutivo y público en general.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **2.2.1. Auditoría.**

Según Madariaga G, (2004, pág. 13) *“la auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativo-contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativas-contables que procedan”*.

En relación del contenido anterior puedo mencionar que auditoría es la revisión y evaluación de documentos administrativos-contables de un ente, de manera exacta y sistemática, para enunciar resultados de acuerdo a los hallazgos de la empresa auditada.

### **2.2.2. Clasificación de la Auditoría**

#### **2.2.2.1. De acuerdo a quienes realizan el examen**

Según Madariaga G (2004, pág. 13). Dice que *“auditoría externa se puede definir como los métodos empleados por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados en una empresa”*. También se puede acotar que auditoría externa inspecciona y valúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos.

Según Aumatell S (2003, pág. 20). Dice que *“auditoría interna consiste en la revisión de las operaciones de las diferentes áreas o actividades funcionales con la intención de informar acerca de su funcionamiento y promover mediante recomendaciones las mejoras oportunas dirigidas tanto a proteger el patrimonio como a optimizar los recursos disponibles”*. Se considera que la auditoría interna es realizada por personal de la empresa, encargándose de la evaluación permanente del control de las transacciones

y operaciones y sugiere el mejoramiento de los métodos y procedimientos del control interno que se incrementa en una operación más eficiente y eficaz.

#### **2.2.2.2. De acuerdo al área examinada o a examinar:**

Según Blanco Luna, (2012, pág. 322) *“auditoría financiera tiene como objeto el examen de los estados financieros por parte de un contador público distinto del que preparo la información financiera y de los usuarios, con el fin de establecer su racionalidad, dando a conocer los resultados de su examen a fin de aumentar la utilidad que la información posee”*. Además puedo decir que es el examen crítico, sistemático y representativo del sistema de información financiera de una estructura económica, realizado con independencia con el propósito de emitir una opinión profesional sobre la lógica de los estados financieros.

Según Franklin F (2007, pág. 11). *“una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”*. A lo citado anteriormente puedo complementar diciendo que auditoría administrativa es el examen y evaluación de la estructura organizativa de una entidad para medir el grado de desempeño de sus colaboradores y mejorar sus áreas de acuerdo a sus necesidades.

Señala Maldonado E (2011, págs. 21-22). *“una auditoría operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones”*. De igual manera según mi criterio auditoría operativa sirve para evaluar la efectividad de una función o una unidad de la empresa con el objeto de certificar a la administración que sus objetivos se cumplan y establecer que áreas pueden ser reorganizados, prácticamente la auditoría operativa comprende la economía, eficiencia y eficacia de una organización.

### **2.2.3. Auditoría de gestión**

Según Blanco Luna, (2012, pág. 403), en su libro Auditoría Integral Normas y Procedimientos; señala que la Auditoría de Gestión “ es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”. De lo escrito anteriormente puedo acotar que auditoría de gestión es una evaluación multidisciplinaria en la que se verifica, vigila y se comprueba: objetivos, políticas, métodos o procedimientos presentados por la dirección.

#### **2.2.3.1. Importancia de la Auditoría de Gestión.**

La auditoría de gestión es útil y de gran ayuda para las empresas, es considerada como una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia los objetivos y metas trazadas en un entorno cambiante como es hoy en día la globalización.

#### **2.2.3.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión.**

Según Blanco Luna, (2012, pág. 403), se puede señalar como objetivos principales los siguientes:

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

### **2.2.3.3. Propósito de la Auditoría de Gestión.**

Según Franklin F, (2007, pág. 91). Esboza lo siguiente “el propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos, con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos”, por lo tanto en esta auditoría se utilizarán las técnicas existentes para conseguir un cambio total en la administración del ente auditado.

### **2.2.4. Elementos de la Auditoría de Gestión.**

Maldonado E., en su libro “Auditoría de Gestión”, (2011, pág. 25) nos dice que “*economía se entiende los términos y condiciones bajo los cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos)*”. Se puede concluir que economía es el abastecimiento o racionamiento de los recursos en cantidad y calidad en el tiempo, lugar y costo razonable.

Maldonado E., en su libro “Auditoría de Gestión”, (2011, pág.26) indica que la “*eficiencia se refiere a la relación entre los insumos (humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo), consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación insumo/producto*”. En afinidad a lo anterior manifiesto que es la utilización provechosa de los recursos, dicho de otra manera la eficiencia se relaciona entre los bienes adquiridos, producidos o servicios prestados con el manejo productivo de los recursos.

Maldonado E., en su libro “Auditoría de Gestión” (2011, pág. 27), dice que la “*eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad*”, expresado de otra manera es la relación entre los servicios o productos creados de los objetivos y metas proyectadas.

Maldonado E., en su libro “Auditoría de Gestión”, (2011, pág. 28) dice que “*ética es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas*”. De lo expresado en el párrafo anterior se dice que la ética es la base de una organización

fundamentada en los valores, la moral de individuos o grupos de funcionarios que conforman una institución regidos por leyes y principios actuales en la sociedad.

Maldonado E., en su libro “Auditoría de Gestión”, (2011, pág. 24), menciona que *“ecología podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales”*. Es importante poner hincapié en la protección del medio ambiente y tener en cuenta la observancia y disposiciones a las leyes que rigen al entorno que nos rodea, ya que los daños a la naturaleza es irreparable.

### 2.2.5. Comparación de la Auditoría Financiera con la Auditoría de Gestión o las 5 Es.

**Cuadro 1:** Comparación de la Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión.

<b>ELEMENTO</b>	<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>	<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>
<b>1.- PROPÓSITO</b>	Formular y expresar opinión de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía, el cumplimiento de normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
<b>2.- ALCANCE</b>	Las operaciones financieras.	Puede alcanzar un sector de la economía o todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras.
<b>3.-ENFOQUE</b>	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes.	Positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental.
<b>4.- CONCLUSIONES</b>	El dictamen es la conclusión y puede ser la única opinión.	Incide sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
<b>5.- RECOMENDACIONES</b>	Describe las mejoras en el sistema financiero, sistema de control financiero, presentación de estados financieros.	Se refiere a mejoras de todos los sistemas administrativos, el sistema de control gerencial y demás aspectos de la administración, operaciones y procesos.

**Elaborado por:** Julieta Naranjo

### **2.2.6. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, NAGAS.**

Montesinos Julve en su libro “La auditoría en España. Situación actual y perspectivas”, (1992, pág. 151), cita lo siguiente *“se denominan normas de auditoría a aquellas reglas de carácter general que deben guiar a los profesionales en la ejecución de todo trabajo de auditoría con el fin de obtener un informe de calidad suficiente y homologable con los del resto de profesionales”*.

El autor Fonseca Luna, en su libro “Auditoría Gubernamental Moderna”; ( 2007, pág. 126), menciona que las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), son las mas difundidas dentro de la profesión de Contaduría Pública, desde su origen en 1948 estas normas comprenden aquellas emitidas por la junta de Normas de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos (en inglés, American Institute of Certified Public Accountants-AICPA), y son conocidas como declaraciones sobre normas de auditoría (en inglés,Statements on Auditing Standards-SAS).

En nuestro país se han adoptado Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS). Según acuerdo de la Contraloría General del Estado, Registro Oficial N°. 039-CG, de octubre 25 de 1994, se expedieron las Políticas de Auditoría Gubernamental, las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas Técnicas de Auditoría; y, en ejercicio de las atribuciones que le otorga los artículos 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador y los artículos 31 numeral 22 y 95 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Las NAGAS emitidas por el AICPA están constituidas por 10 normas divididas en tres grupos bien definidos. Por lo tanto, estas normas son de observación obligatoria para los Contadores Públicos que ejercen la auditoría en nuestro país y les servirá como parámetro de medición de su actuación profesional.

**Cuadro 2:** Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).

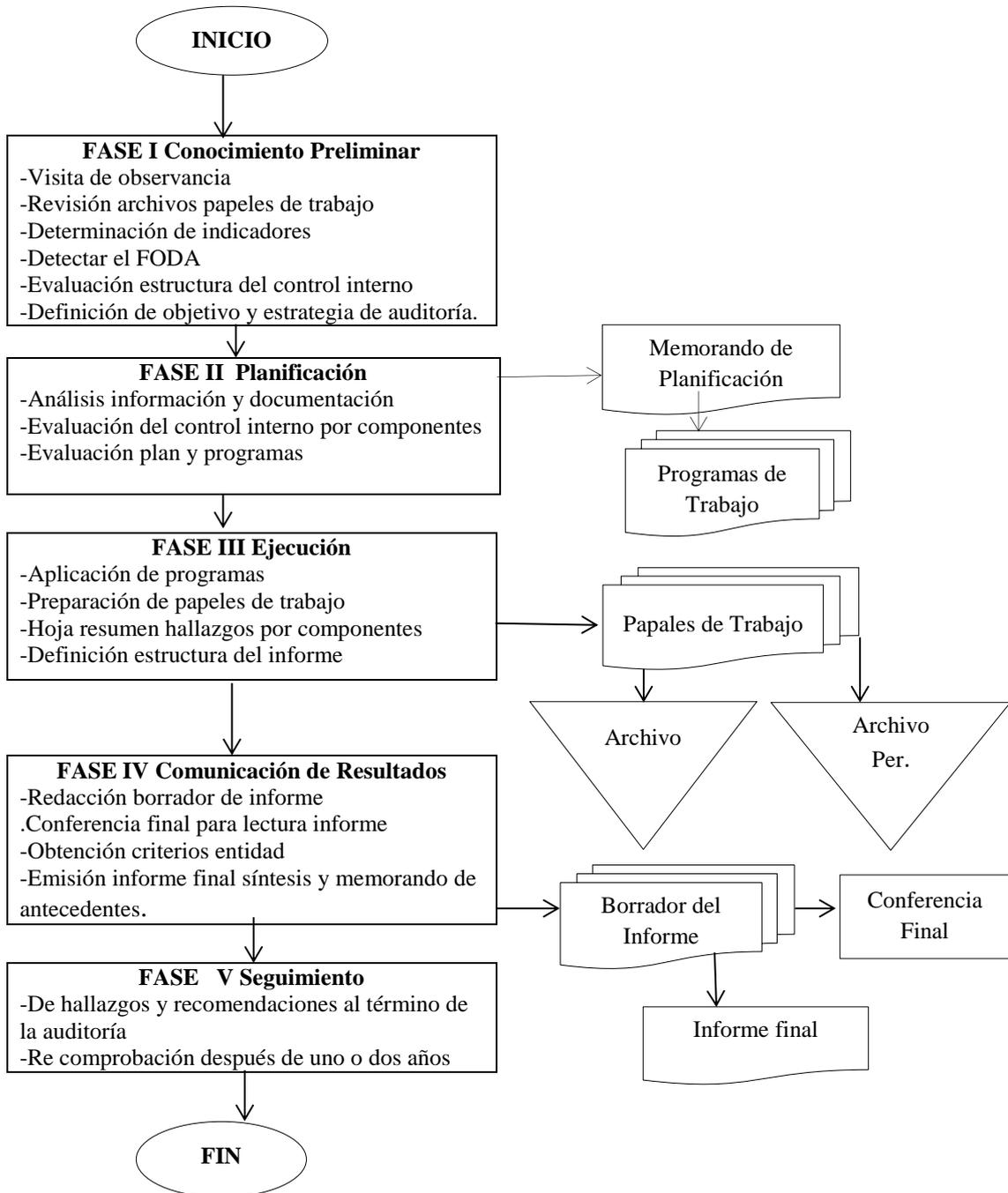
<b>NORMA DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS</b>		
<b>NORMAS</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>1.- Generales y Personales (Cualidades que debe tener el auditor)</b>	➤ Entrenamiento técnico, adecuado y pericia.	-Técnica. -Entrenamiento. -Capacitación. -Experiencia en contaduría pública.
	➤ Independencia	-Actitud mental independiente, imparcialidad de juicio en la elaboración del informe.
	➤ Esmero (cuidado) Profesional	-Confidencialidad y discreción. -Diligencia en el trabajo. -Observancia de las normas de contabilidad. -Sin omitir ningún aspecto que afecte resultados. -Presentación del informe de juicio razonable, valedero y sustentado.
<b>2.- Ejecución del Trabajo (Son específicas, regulan el trabajo de campo del auditor)</b>	➤ Planeamiento y Supervisión	-Plan estratégico eficiente, técnico y oportuno. -Programa de trabajo hasta el informe. -Supervisión de trabajo oportuno en todas las fases.
	➤ Evaluación del Control Interno	-Etapa de ejecución (trabajo de campo). -Métodos: COSO I, descriptivo, cuestionarios, flujogramas.
	➤ Evidencia Suficiente y Competente	-Esta norma requiere que el auditor reúna evidencia comprobatoria, competente y suficiente aplicando procedimientos tales como inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una opinión razonable del ente auditado.
<b>3.- Emisión del Informe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).</li> <li>➤ Consistencia en la aplicación uniforme de los PCGA que facilita su comparabilidad de un período a otro.</li> <li>➤ Revelación suficiente se debe presentar revelaciones de hechos de importancia relativa a juicio del auditor.</li> <li>➤ Opinión del auditor emitirá una opinión clara de la naturaleza de la Auditoría.</li> </ul>	

Fuente 1: Fonseca Luna, 2007, págs. 126,127,128,129,130.

Elaborado por: Julieta Naranjo

## 2.2.7. Metodología de ejecución la Auditoría de Gestión.

### 2.2.7.1. Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión.



**Gráfico 2:** Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión

**Fuente:** Andrade Puga, 2001, pág. 128

**Elaborado por:** Julieta Naranjo

### **2.2.8. Fases de Proceso de la Auditoría de Gestión.**

#### **FASE I:** Conocimiento Preliminar de la Entidad.

Según Andrade Puga, Manual de Auditoría de Gestión (2001, pág. 129, 130 ) dice que el objetivo de esta fase es *“obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.”*.

- Visita preliminar de observancia de las instalaciones.
- Revisión del archivo permanente y archivo corriente de papeles de trabajo.
- Análisis FODA.

#### **FASE II:** Planificación

Según Andrade Puga, (2001, pág. 153, 154), dice que: *“la planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parametros e indicadores de gestión de la entidad”*.

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
- Evaluación de Control Interno relacionado con el área o componente objeto de estudio.
- Informe del control interno de cada componente.

#### **FASE III:** Ejecución.

Según Andrade Puga, (2001, pág. 184) el objetivo de esta etapa *“es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes”*, en está

fase es donde se conforma el equipo multidisciplinario donde evaluarán y ejecutarán la auditoría de gestión al ente auditado.

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse.
- Preparación de los papeles de trabajo que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas contiene la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado.

#### **FASE IV: Informe y Comunicación de Resultados.**

Según Andrade Puga (2001. Pág. 215), dice que el objetivo de la comunicación de resultados es que: “además de los informes parciales que pueden existir, como aquel relativo del control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo se revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en otras auditorías sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente de las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión y usos de recursos de la entidad auditada”.

#### **FASE V: Seguimiento**

Según Andrade Puga, (2001, pág. 240). Manifiesta que las auditorías realizadas “*como posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría deberán realizar el seguimiento correspondiente*”. Es muy importante realizar el seguimiento de los exámenes efectuados producto de la auditoría, no solo orienta a corregir los errores revelados sino también impide su recurrencia.

#### **2.2.9. Indicadores de gestión**

Según Delia, (2011, pág. 21) define a un indicador de gestión como: “*la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya*

magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso”.

A lo expresado anteriormente también se puede decir que indicadores de gestión es la afinidad entre variables cuantitativas y cualitativas y nos permite prestar atención a las directrices de cambio generadas por el objeto o fenómeno observado.

### 2.2.9.1. Clasificación de los Indicadores de Gestión.

**Cuadro 3:** Clasificación de los Indicadores de Gestión

<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<p><b>-Cuantitativos y Cualitativos.</b> Desde el punto de vista de instrumentos de gestión son de dos tipos.</p>	<p><u>Indicadores Cuantitativos.</u>- Son valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.</p> <p><u>Indicadores Cualitativos.</u>- Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.</p>
<p><b>-De Uso Universal.</b> Son utilizados para medir la eficiencia, eficacia, metas y objetivos.</p>	<p>-Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.</p> <p>-Indicadores estructurales.</p> <p>-Indicadores de recursos.</p> <p>-Indicadores de procesos.</p> <p>-Indicadores de personal.</p> <p>-Indicadores interfásicos.</p> <p>-Indicadores de aprendizaje y adaptación.</p>
<p><b>-Globales, Funcionales y Específicos.</b> Evalúa adecuadamente la gestión del todo, (sector público).</p>	<p><u>-Indicadores globales.</u>- Miden los resultados en el ámbito institucional, y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.</p> <p><u>-Indicadores funcionales o particulares.</u>- Este tipo de parámetros se debe medir de acuerdo a la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas.</p> <p><u>-Indicadores específicos.</u>- se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular.</p>

**Fuente 2:** Andrade Puga, 2001  
**Elaborado por:** Julieta Naranjo

### **2.2.10. Herramientas de la Auditoría de Gestión.**

Para realizar una auditoría de gestión a una entidad o áreas a examinarse es necesario que exista un equipo de profesionales multidisciplinarios que planifique, evalúe, ejecute, informe y realice un seguimiento a la entidad auditada.

- Auditores.- Entre los más experimentados se designará al jefe de auditores y al supervisor quienes tendrán la capacidad y responsabilidad de organizar al grupo encargado de realizar la auditoría de gestión.
- Especialistas.- Profesionales que, a más de portar con el intelecto suficiente deben manejarse con absoluta imparcialidad en la ejecución de la auditoría, además de apoyo al grupo de auditores debe ser a tiempo completo y requerido.

### **2.2.11. Control Interno, (MÉTODO COSO).**

El informe COSO sobre Control Interno fue publicado y editado en los Estados Unidos en 1.992 tras un largo período de discusión de más de cinco años y realizado por el grupo de trabajo del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre control interno de la versión en inglés, con el objeto de definir un nuevo marco conceptual del control interno, cuya redacción del informe fue encomendado a Coopers & Lybrand, y presentan la siguiente definición.

Según Coopers & Lybrand, (1997, pág. 16), define el control interno de la siguiente manera *“es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías”*:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Se puede manifestar que control interno es un conjunto de políticas, métodos y procedimientos emitidos por la dirección de un ente para brinda seguridad razonable en cuanto a si se estan logrando los objetivos.

### 2.2.11.1. Componentes del control interno.

Según Fonseca Luna, (2011, págs. 49,51), dice que los componente del control interno según del método COSO, *“hacen las veces de criterios generales que aseguran la preparación de estados financieros libres de errores materiales o fraudes, dentro de niveles de riesgo aceptable”*. A continuación los cinco componentes del control interno.

**Cuadro 4:** Componentes del Control Interno según Método COSO

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS
- <b>Ambiente de control.</b> - Establece el tono general del control de la organización .Es el fundamento principal de todos los controles.	-Integridad y valores éticos, estructura orgánica, asignación de autoridad y responsabilidades, competencia de los empleados, filosofía y estilo de operaciones, política de talento humano y procedimientos.
- <b>Evaluación del riesgo.</b> - Identifican y analizan los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados.	-Objetivos globales, objetivos por actividad, identificación y análisis de riesgos, gestión del cambio, riesgo de fraude.
- <b>Actividad de control.</b> - Políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados para que realicen las actividades que les han sido encomendadas.	-Políticas y procedimientos, indicadores de desempeño, controles físicos, segregación de funciones, procesamiento de información.
- <b>Información y comunicación.</b> - Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades y los mecanismos de comunicación en la organización.	-Calidad de la información, efectividad de las comunicaciones internas y externas.
- <b>Monitoreo.</b> - Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y el desempeño en el tiempo.	-Monitoreo continuo, evaluaciones puntuales o autoevaluaciones, comunicación de deficiencias de control.

**Fuente 3:** Fonseca Luna, Sistemas de Control Interno para Organizaciones, 2011

**Elaborado por:** Julieta Naranjo

**2.2.12. Riesgos de auditoría de gestión.-** Según Andrade Puga, (2001, pág. 61), menciona que 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 se deberá planificar la auditoría de manera razonable para tratar de descubrir errores que sean de mucha importancia. A continuación presentó los tres componentes del riesgo.

- Riesgo Inherente.- Que ocurra errores generados por las características del ente.
- Riesgo de control.- De que control interno prevenga y corrija tales errores.
- Riesgo de detección.- De que los errores no detectados por los errores del control interno tampoco sean reconocidos por el autor.

**2.2.13. Muestreo en la auditoría de gestión.-** Indica Andrade Puga, en el Manual de Auditoría de Gestión, ( 2001, pág. 63) que *“el muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones”*. Dicho de otra manera cuando la investigación es muy amplia se maneja la técnica de muestreo, por lo tanto esta técnica se basa en utilizar solo una parte de los datos de la muestra de una cantidad de datos mayor.

**2.2.14. Evidencia suficiente y competente.-** Según Andrade Puga, (2001, pág. 66), manifiesta lo siguiente que *“las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe”*. Por otra parte la evidencia son los hallazgos encontrados en el lapso de tiempo que se audita al ente y se evidenciaron como cuantitativa o cualitativa y sustentara el informe.

**2.2.15. Técnicas y procedimiento de auditoria de gestión.-** Las técnicas y procedimientos aplicables serán de carácter general, ya que ayuda a la detección de problemas o puntos débiles en las entidades auditadas.

El autor Cardozo Cuenca, en su libro Auditoría del sector solidario: Aplicación de normas internacionales (2006, pág. 18), dice que las técnicas de auditoría *“son los métodos prácticos, reinvestigación y pruebas que el auditor utiliza para lograr la*

información y comprobaciones necesarias con el fin de poder emitir su opinión profesional”. Así manifiesta de los procedimientos de auditoría son: “el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas, o sea, las técnicas son las herramientas de trabajo del auditor y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular”. A continuación los procedimientos basados en la división de las técnicas.

**Cuadro 5:** Técnicas de auditoría de gestión

<b>TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>			
<b>BÁSICAS</b>	<b>CUALITATIVAS</b>	<b>CUANTITATIVAS</b>	<b>DE CONTROL</b>
-Entrevista	Revisiones analíticas	-Evaluación del estilo y calidad	-Implantación de un sistema de control
-Cuestionarios	-Análisis de superficies	-Estudio de las relaciones interdepartamentales	-Evaluación
-Observación documental	-Indicadores de personal	-Análisis del clima de trabajo	-Seguimiento
-Observación directa	-Evaluación de los recursos	-Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada.	
	-Análisis de flujos		
	-Técnicas de análisis económico		

**Fuente 4:** Redondo Durán, 1996

**Elaborado por:** Julieta Naranjo

### **2.2.16. Papeles de trabajo.**

Franklin F, en su libro Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio, (2007, pág. 88) manifiesta que los papeles de trabajo, “que no son otra cosa que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega”.

Se puede citar que los papeles de trabajo son un conjunto de documentos que contienen la información suficiente, relevante y consistente obtenida por el auditor, para sustentar las observaciones, opiniones, recomendaciones y conclusiones contenidas en la elaboración del informe final. El auditor debe conservar los papeles de trabajo ya que

son la evidencia de la labor efectuada en la empresa auditada. Los papeles de trabajo se divide en dos archivos o legajos que a continuación citó.

- Archivo Permanente.- Este archivo se organiza para cada empresa sujeta a auditoría, contiene información utilizable en futuras auditorias o exámenes especiales.
- Archivo Corriente.- Está conformado por los legajos de papeles de trabajo, que solo tiene validez y constituye soporte de un periodo o ejercicio en particular, este archivo contiene papeles de uso general y uso específico.

### **2.2.17. Hallazgos de auditoría.**

Fonseca Luna, en su libro Auditoría Gubernamental Moderna, (2007, pág. 379) se refiere que los hallazgos de auditoría *“es la suma y organización lógica de informacion relacionada con la entidad, programa o actividad”*.

Además los hallazgos son una base importante en los resultados de la auditoría, la aplicación de técnicas y procedimientos ayuda al auditor a encontrar hechos información o evidencia que sustente los hallazgos y ser utilizada de manera lógica, clara y objetiva. Es preciso anotar los atributos del hallazgo y se transcribe a continuación.

Maldonado E., en su libro Auditoría de Gestión (2011, págs. 71,72,73) transcribe la parte correspondiente del Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional del Sector Público, del ILACIF.

**Condición:** *“es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.*

**Criterio:** *“es la norma con la cual el auditor mide la condición”.*

**Efecto:** *“es el desarrollo adverso, real o pontencial que resulta de la condición encontrada”.*

**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”.*

### **2.2.18. Marcas, índices y referencias.**

**Marcas.-** Según Franklin F, (2007, pág. 655) manifiesta que *“son señales que se anotan junto a la información plasmada por el auditor para evidenciar las investigaciones realizadas”.*

**Índices.-** Según Franklin F, (2007, pág. 655) dice que *“son claves que permiten localizar el lugar exacto de una cédula en el o los legajos de papeles de trabajo”.* Es necesario anotar con lápiz color rojo en la esquina superior derecha de cada foja.

**Referencias.-** Según Franklin F, (2007, pág. 655) revela que referencias *“son el enlace entre cifras o información que aparece en las diferentes cédulas, que se anotan para cruzar los datos”.*

### **2.3. IDEA A DEFENDER.**

¿La realización de una Auditoría de Gestión al Comercial Proveedora Olivia del Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, periodo del 1 de Enero 2011 al 31 de Diciembre 2012 contribuirá al fortalecimiento de la gestión administrativa y operacional?

### **2.4. VARIABLES.**

#### **2.4.1. Variable independiente**

La Auditoría de gestión

#### **2.4.2. Variable dependiente**

Gestión administrativa al Comercial Proveedora Olivia.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

La expectación por expresar y acertar el sentido de la realidad y el mundo que nos rodea es una actividad experimental humana y ha sido una constante a lo largo de la historia. El desarrollo e investigación efectuada a **COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA**, por medio de la auditoría de gestión se fundamentó en dos modalidades de investigación que son: La documental-bibliográfica y la de campo que servirá para conocer los aspectos teóricos ineludibles y el estudio de los hechos en el lugar de los acontecimientos, para el proceso del examen se efectuó consultas bibliográficas tanto de fuentes primarias como secundarias.

Las fuentes primarias es la información original que no ha sido pasada, dilucidada o valorada por nadie más por lo tanto la recolección de datos ejecute personalmente, la documentación requerida fue proporcionada por la empresa, se entrevisto a la gerente y encuestas a los empleados que laboran las áreas administrativas y operacionales en sus respectivas unidades.

Mientras que las fuentes secundarias contienen investigación primaria, resumida y reconstruida, además utilice información de internet, libros y documentación concernida con el tema.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

Investigación documental-bibliográfica reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente a fuentes de datos en los que la información ya se encuentra registrada, para esta investigación puedo decir que utilicé información de internet, libros, revistas, periódicos y documentación concernida con el tema, esto se realizará en el segundo capítulo del examen.

La investigación de campo reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos y fenómenos que se encuentran en

estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador.

Este tipo de investigación se efectuó en el sitio donde se encuentra el objeto de estudio, es así que, me apoye con información que proviene de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, obteniendo un conocimiento real de la situación actual de Comercial Provedora Olivia. Esta investigación se efectuó en el primero, tercero y cuarto capítulos del examen.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Existiendo una población muy pequeña como universo de estudio en Comercial Provedora Olivia no va ser necesario sacar una muestra, se ha considerado la totalidad de la misma, es decir, los 7 trabajadores del ente auditado, además se a estimado que los datos son faciles de manipular.

**Cuadro 6:** Matriz de la población

<b>POBLACIÓN</b>	<b>N°</b>
Gerente	1
Área de Contabilidad	2
Área de Servicio al Cliente	1
Área de Ventas	2
Área de Bodega	1
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

**Elaborado por:** Julieta Naranjo

### 3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

**3.4.1. Método.-** En Comercial Provedora Olivia los métodos que se utilizaron de acuerdo al grado de complejidad de la investigación y sirvieron de instrumento para alcanzar los fines propuestos.

- **Método inductivo.-** Puedo decir que es un modo de razonar que me llevó de lo particular a lo general de una parte a un todo; he observado y registrado los hechos que ocurren en Comercial Provedora Olivia, además fue necesario

conocer cada una de las unidades de investigación para analizar, clasificar, llegar a las ideas y propuestas generales a través del estudio realizado.

- **Método deductivo.-** Es un tipo de razonamiento que nos lleva de lo general a lo particular de lo complejo a lo simple. En este método se demostrará las ideas generales de funcionamiento del ente auditado, aquí el objeto o fenómeno de estudio será aceptado como eficaz a través de análisis de sus unidades que se establecen como principios generales aplicados a casos individuales y comprobar su veracidad.
- **Método descriptivo.-** En este método se especificó el marco teórico y las aplicaciones que tiene la auditoría de gestión para lograr la evaluación del desempeño de la gestión administrativa y operacional de Comercial Proveedora Olivia.

**3.4.2. Técnicas.-** Las técnicas manejadas en la investigación a Comercial Proveedora Olivia sirvieron de nexo entre la parte auditada y el auditor ya que se recolecto información valiosa para identificar hechos que afectan a la empresa y lograr un cambio en la organización, con la indagación sustente comentarios, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

- **Observación.-** Fue necesario conocer cómo se ejecutan los procesos, comportamientos y situaciones dentro de Comercial Proveedora Olivia.
- **Entrevista.-** Con estos se aplicaron indagaciones a la gerente de Comercial Proveedora Olivia con el propósito de obtener información y familiarizarme a fondo con la problemática de la comercializadora.
- **Encuesta.-** Se realizaron y estructuraron encuestas para obtener información y plasme cuestionarios cuidadosamente elaborados sobre hechos y aspectos de la empresa, estas encuestas están dirigidas a los empleados del ente auditado.

**3.4.3. Instrumentos.-** Los instrumentos a utilizar en Comercial Proveedora Olivia son: cuestionarios, entrevistas, papeles de trabajo, guía de visita previa a la entidad, con la

recopilación de la información se dará opinión sobre sucesos o hechos específicos, que surgen en el ente investigado.

## CAPITULO IV: MARCO PROPÓSITIVO

### 4.1. TEMA

“Auditoría de Gestión al Comercial Proveedor Olvia del Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, período del 1 de Enero 2011 al 31 de Diciembre 2012”.

### 4.2. ARCHIVO PERMANENTE

ARCHIVO PERMANENTE	AP
ASPECTOS GENERALES	AP1
HOJAS DE MARCAS Y REFERENCIAS	AP2
PROGRAMAS DE AUDITORIA	AP3

#### 4.2.1. Aspectos generales.

a) **Entidad:** Comercial “Proveedora Olivia”

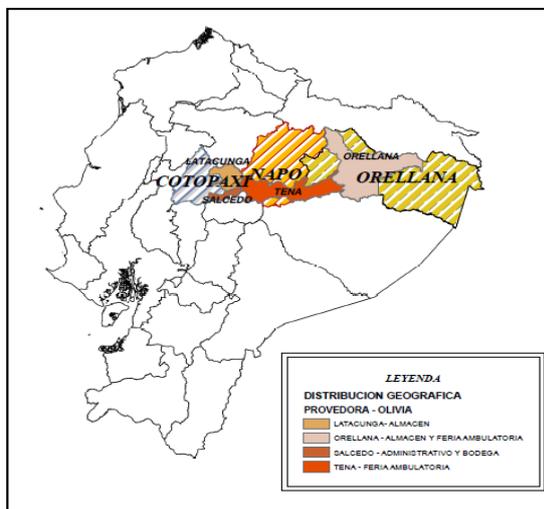
b) **Antecedentes históricos**

Comercial Proveedora Olivia inicia su actividad comercial en 1.985 de manera informal en la ciudad de San Miguel de Salcedo, posteriormente trasladar sus operaciones comerciales a la ciudad de Latacunga instalándose en los bajos del edificio de la Dirección Provincial de Educación de Cotopaxi los días sábados, ofertando sus productos a profesores cotopaxenses y público en general.

La comercializadora firmar contratos con instituciones públicas y privadas de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi pero no fue suficiente para esta Salcedence emprendedora y decide con mucho esfuerzo iniciar su actividad comercial en el año de 1.998, en las provincias de Napo y Orellana, con su tradicional formato de ferias ambulantes, en diferentes meses del año como son: Abril, Mayo, Noviembre y Diciembre, por el lapso de 15 días, igualmente firma convenios con instituciones públicas y privadas, los créditos son recaudados por medio de descuento en los roles de pagos y depósitos bancarios realizados por los clientes.

Comercial Proveedora Olivia es una pequeña empresa, privada unipersonal, administrada por la Señora Ruby Olivia Cando Chiluisa, en la actualidad cuenta con 7 colaboradores, la actividad económica es la compra y venta de electrodomésticos, artículos de bazar y muebles en general a una clientela asidua de adquirir una variedad de productos de marcas reconocidas y garantizadas, de esta manera ha procurado satisfacer el bienestar del ama de casa, agricultor, ejecutivo, profesores y público en general.

**c) Cobertura:**



**Gráfico 3:** Cobertura Comercial Provedora Olivia  
**Elaborado por:** Julieta Naranjo

**d) Disposiciones de entidades de control**

Provedora Olivia para su correcta actividad comercial debe conocer a cabalidad sus deberes y derechos y acatar las disposiciones legales de las entidades de control tanto local como nacional, para evitar potenciales problemas en sus operaciones, la empresa está sujeta a los siguientes organismos de control.

- **Servicio de Rentas Internas (SRI).**- Siendo esta una entidad técnica y autónoma tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Por lo tanto es fundamental que este al día con sus obligaciones tributarias, ya que proceda como agente de retención o de percepción de tributos, está infracción con las leyes puede causar inclusive el cierre definitivo de la empresa.

- **Instituto de Seguridad Social (IESS).**- Es una institución gubernamental facultada para proporcionar prestaciones económicas y de salud a sus afiliados, pero a la vez el empleador tiene la obligación de realizar mensualmente los pagos de los aportes de sus empleados, como también otras obligaciones como los décimos tercero y cuartos sueldos caso contrario se verá sujeto a mora patronal.
- **Municipios de San Miguel de Salcedo Latacunga, Tena y Francisco de Orellana.**- Son sociedades políticas, autónomas, descentralizadas y subordinadas al orden jurídico constitucional del estado cuya finalidad es el bien común, lo que indica que Provedora Olivia debe estar sujeta a las ordenanzas y reglamentos de estos municipios con el pago de patente, tributo predial anual entre otros.
- **Ministerio de Relaciones Laborales.**- Es una entidad del Estado Ecuatoriano que tiene como función mantener la paz social, mediante armónicas y justas relaciones laborales entre empleados y trabajadores, este ente del estado se encarga de que cumplan con leyes, obligaciones y legalizaciones patronales como son: contratos de trabajo, décima tercera, décima cuarta remuneraciones, pago de utilidades, entre otros, tanto empleados como trabajadores tienen que cumplir con el Ministerio de Relaciones Laborales.

#### 4.2.2. Hoja de marcas y referencias.

➤ Hoja de Marcas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
F	Fuente
√	Verificado correcto
Σ	Sumatoria
€	Duplicidad de funciones
□	No existe documentación
©	Confrontado correcto
¥	Falta proceso
@	Hallazgo
*	Observado
®	No requisitos

➤ **Hoja de referencias**

<b>NOMBRE</b>	<b>REFERENCIA</b>
<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>AP</b>
Aspectos generales	<b>AP1</b>
Hojas de marcas y referencias	<b>AP2</b>
Programas de auditoría	<b>AP3</b>
<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>	<b>AC</b>
<b>FASE I</b>	
Conocimiento preliminar	<b>CP</b>
<b>FASE II</b>	
Evaluación del control interno	<b>CI</b>
<b>FASE III</b>	
Ejecución de auditoría	<b>E</b>
<b>FASE IV</b>	
Carta a gerencia	<b>CG</b>
Comunicación de resultados	<b>CR</b>

#### 4.2.3. Programas de auditoría.

##### Fase I: Conocimiento preliminar.

**Objetivo:** Obtener una idea o conocimiento preliminar de Comercial Proveedor Olvia.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	REALIZADO POR:	FECHA
1	Formalice una carta de inicio de auditoría dirigida a la señora gerente y a la vez delegar a una contraparte de la entidad que facilite la información requerida.	CP1	N.J.N.H	2015/05/01
2	Realice una visita preliminar a la entidad auditada	CP2	N.J.N.H	2015/05/05
3	Efectúe, entrevista a la Gerente de Proveedor Olvia.	CP3	N.J.N.H	2015/05/07
4	Solicite información general de la empresa.	CP4	N.J.N.H	2015/05/09
5	Análisis FODA	CP5	N.J.N.H	2015/05/11
6	Elabore el memorando de planificación.	CP6	N.J.N.H	2015/05/13

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 02/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 05/05/2015

## Fase II: Planificación

Objetivo: Evaluar el desempeño del control interno de Comercial Proveedor Olvia y determinar si están siendo utilizados de manera eficiente y eficaz.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	REALIZADO POR:	FECHA
1	Evalué el Control Interno por el método COSO I de los siguientes componentes:			
	Ambiente de Control Cuestionario.	CII 1/23 CII 7/23	N.J.N.H	2015/05/16
	Evaluación de Riesgos Cuestionario	CII 8/23 CII 12/23	N.J.N.H	2015/05/20
	Actividades de Control Cuestionario	CI 13/23 CI 17/23	N.J.N.H	2015/05/22
	Información y comunicación Cuestionario	CII 18/23 CII 20/23	N.J.N.H	2015/05/26
	Supervisión Cuestionario	CII 21/23 CII 23/23	N.J.N.H	2015/05/28
2	Informe del control interno de cada componente	ICI2 1/6	N.J.N.H	2015/05/30

**Fase III: Ejecución.**

Objetivo: Evaluar y analizar los procedimientos relacionados a la gestión administrativa de Comercial proveedora Olivia en cuanto a su eficiencia, eficacia y economía.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	REALIZADO POR:	FECHA
1	Realice la evaluación orgánica: análisis de funciones del recurso humano y valoración de la eficiencia y eficacia.	E1 1/15	N.J.N.H	2015/06/06
2	Análisis de los procesos y procedimientos áreas críticas, y flujogramas.	E2 1/7	N.J.N.H	2015/06/17
3	Aplique los indicadores de gestión.	E3 1/3	N.J.N.H	2015/06/25
4	Elabore una hoja de los hallazgos revelados durante la ejecución de la auditoría.	E4 1/7	N.J.N.H	2015/07/08

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 02/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 05/05/2015



**Fase IV: Comunicación de resultados.**

**Objetivo:** Elaborar el informe final de la auditoría de gestión realizada a Comercial Proveedora Olivia emitiendo conclusiones y recomendaciones muy puntuales a las áreas en observación.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	REALIZAD O POR:	FECHA
1	Carta a Gerencia	CG1	N.J.N.H	2015/07/16
2	Elabore el informe final de la auditoría de gestión.	IFAG	N.J.N.H	2015/07/24

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 02/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 05/05/2015

#### 4.3. ARCHIVO CORRIENTE

## FASE I

# CONOCIMIENTO PRELIMINAR

ARCHIVO CORRIENTE	AC
CARTA DE INICIO DE EXAMEN	CP1
VISITA PRELIMINAR	CP2
ENTREVISTA GERENTE	CP3
SOLICITUD DE INFORMACIÓN	CP4
ANÁLISIS FODA	CP5
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	CP6

#### 4.3.1. Fase I: Conocimiento preliminar

**Objetivo:** Obtener una idea o conocimiento preliminar de Comercial Provedora Olivia.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	REALIZAD O POR:	FECHA
1	Formalice una carta de inicio de auditoría dirigida a la señora gerente y a la vez designar a una contraparte de la entidad que facilite la información requerida.	CP1	N.J.N.H	2015/05/01
2	Realice una visita preliminar a la entidad auditada	CP2	N.J.N.H	2015/05/05
3	Efectúe entrevista a la Gerente de Comercial Provedora Olivia.	CP3	N.J.N.H	2015/05/07
4	Solicite información general de la empresa.	CP4	N.J.N.H	2015/05/09
5	Análisis FODA	CP5	N.J.N.H	2015/05/11
6	Elabore el memorando de planificación.	CP6	N.J.N.H	2015/05/13

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 02/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E  
FECHA: 05/05/2015

San Miguel de Salcedo, 01 de Mayo de 2015

Sra.  
Ruby Olivia Cando Chiluisa.  
**GERENTE DE COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA.**  
Ciudad.-

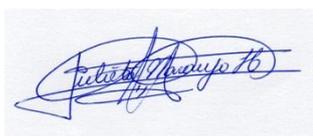
De mi consideración.

Saludándole muy cordialmente me dirijo a usted y en atención al pedido que se realizó a su persona, cúpleme notificar la ejecución de la Auditoría de Gestión al **COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA**, la misma que comprenderá el período del 01 de enero del 2011 al 31 de diciembre del 2012, la misma que se realizará con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Además solicitó toda la colaboración y facilidades del caso por parte del personal para obtener toda la documentación fehaciente requerida para la realización de la auditoría, lo que se desea con esta investigación es evaluar el control interno en todos sus componentes para medir su eficiencia, eficacia, economía y lograr recomendaciones oportunas para el mejoramiento de la gestión administrativa y con estas evidencias podremos sustentar nuestro trabajo investigativo.

Por su apreciable cooperación a mi pedido antelo mi sincero agradecimiento.

Atentamente.-



Julieta Naranjo Herrera  
**REPRESENTANTE LEGAL**  
**J&N AUDITORES EXTERNOS**



### NARRATIVA

En la visita preliminar efectuada el día 2 de mayo del 2015 a Comercial Proveedora Olivia ubicada en la ciudad de San Miguel de Salcedo, calle 24 de Mayo y Luís A. Martínez he constatado que el ingreso a la oficina matriz el personal lo realiza a las 8:00 hasta 8:10 de la mañana, y comienzan sus labores cotidianas hasta las 12:00, tienen un receso para el almuerzo de 2 horas, ingresan a las 2:00 hasta las 6:00 de la tarde de lunes a viernes, las sucursales tiene el mismo horario de atención, se comunican por vía telefónica o internet, facilitando datos de los saldos de pago personal o descuentos a clientes que requieran de ello.

La oficina consta de un solo espacio físico incomodo en donde están ubicados los escritorios y archivadores es una oficina muy sencilla, las áreas de trabajo no están bien diferenciadas, otro factor evidente es la gran cantidad de papeles, cuadernos y carpetas en los que detallan datos de clientes, no se modernizan tecnológicamente para que lleven adecuadamente la información de la empresa, la gerente se resiste al cambio, el personal no tienen uniforme distintivo de la empresa, pero si están impecables en su vestir, no registran el ingreso ni salida en ningún documento escrito o huella digital electrónica para constancia de su asistencia.

Gerencia no funciona en la oficina, se comunica con sus empleados por vía teléfono o celular desde el lugar que se localice, el empleado de mayor antigüedad es quien está al mando, vigila la labor que realicen sus compañeros de trabajo, pero denota impericia administrativa en su asignación.

La infraestructura donde funciona la oficina y bodega es propia, en la bodega pude observar un desorden total, la mercadería se encuentran dispersa y encartonada luego del ingreso a bodega después de cada feria siendo imposible su ubicación, **(Ver anexo 3).**

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 05/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 07/05/2015



➤ **Objetivo**

Disponer para su clientela una gama surtida de electrodomésticos, artículos de bazar y muebles, de reconocidas marcas garantizado su funcionamiento, precios justos, facilidad de pago, brindando además un servicio de excelencia a través de un recurso humano comprometido con el cliente.

➤ **Matriz y sucursales:**

San Miguel de Salcedo, Calle 24 de Mayo y Luís A. Martínez  
(Administrativo y Bodega)

Latacunga Av. Amazonas entre General Maldonado y Tarqui.

Francisco de Orellana El Coca Av. Alejandro Labaka y Antonio Cabrera.

Feria ambulatoria Tena y Francisco de Orellana.

➤ **RUC:** 0500455548001

➤ **Teléfonos:** (03)2726395 (03)2810651 (06)2883802

➤ **Horario de atención:**

Lunes a Viernes de 8:00 a 12:00 y 14:00 a 18:00

➤ **Actividad económica:**

Compra y venta al por menor de electrodomésticos, artículos de bazar y muebles.

➤ **Representante legal:**

Sra. Olivia Cando Chiluisa

➤ **Productos**

**Línea Blanca:** Refrigeradores y congeladores, estufas y campanas, microondas, lavavajillas, lavadoras y secadoras, cocinas, aire acondicionado, máquina de coser.

**Línea Café:** Calefactores, cines en casa, DVD y Blu Ray, equipos de sonido, microcomponentes, minicomponentes, radio grabadoras, radios de autos, televisores, cámaras, filmadoras.

**Línea de productos menores:** Sandwichera, licuadoras, batidoras, asistentes de cocina, cafeteras, procesadores de cocina, molinos carne y granos, freidoras, planchas, sartenes eléctricos, aspiradoras.

**Equipo de Computo:** Computadoras de mesa, laptops, impresoras, tablet, flash memory, memorias de cámaras fotográficas.

➤ **Varios:** Muebles, motosierras, ropa, calzado, lencería, colchones, bicicletas, sartenes, ollas, vajillas, cobijas, sábanas, toallas, cubre colchones, almohadas, cortinas, edredones, etc.

➤ **Convenios con instituciones públicas y privadas.**

**Provincia Cotopaxi:** Existe un declive en ventas y no se ha renovado contratos desde 2009, se da crédito a personas particulares.

**Provincia Napo:** Nivel Educativo Distrito Archidona-Tena-Arosemena Tola, Distrito Baeza, Función Judicial, Fiscalía, Federación Deportiva del Napo, Liga de Archidona, Delegación del tribunal Electoral de Napo, MAG,



Hospital José María Velasco Ibarra, Gobernación, Consejo Provincial, Fundación Aliñambi, Fedelban y Pago Personal.

**Provincia Orellana:** Nivel Educativo Distrito la Joya de los Sachas, Distrito Loreto-Orellana, Distrito Aguarico, Consejo Provincial, Municipio de Orellana, Federación Deportiva de Orellana, Asociación Recicladores ARO, Hospital Francisco de Orellana, Dirección de Salud y Pago personal.



7.- ¿Considera usted que la realización de una Auditoría de Gestión ayudará a mejorar la

gestión administrativa de la comercializadora?

Si (X)

No ( )

8.- ¿Las metas, objetivos institucionales se cumplen de acuerdo a lo establecido?

Si ( )

No (X)

9.- ¿Verifica la existencia de mercadería para elaborar los pedidos de adquisiciones?

Si ( )

No (X)

10.- ¿La empresa cuenta con un reglamento interno a nivel de institución?

Si ( )

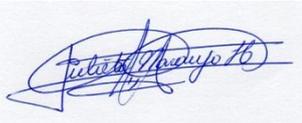
No (X)

11.- ¿Dispone de agentes de cobranzas que facilite la recaudación de los valores adeudados?

Si ( )

No (X)

Atentamente.-



Julieta Naranjo Herrera  
**REPRESENTANTE LEGAL**  
**J&N AUDITORES EXTERNOS**



San Miguel de Salcedo, 09 de Mayo de 2015

Sra.  
Ruby Olivia Cando Chiluisa.  
**GERENTE DE COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA.**  
Ciudad.-

Estimada señora:

Por medio de la presente me dirijo a usted para solicitarle muy comedidamente me proporcione información general de su empresa la misma que servirá de guía para estructurar la auditoría de gestión que será el marco investigativo en la misma.

Segura de contar con su aceptación a mi requerimiento, quedo de usted agradecida.

**Atentamente.-**

**Julieta Naranjo Herrera**  
**REPRESENTANTE LEGAL**  
**J&N AUDITORES EXTERNOS**

➤ **Organización:**

ÁREA	PERSONAL
Gerente	Olivia Cando Chiluisa
Contadora	Germania López Estrella
Auxiliar Contable	Amada Pérez Través
Servicio al Cliente	Nancy Naranjo Herrera
Ventas 1 (Almacén Cotopaxi)	Alicia Chiriboga Yáñez
Ventas 2 (Almacén Orellana)	Rita Intriago Verduga
Bodega	Alfredo Obando Peñaherrera

**Elaborado por:** Julieta Naranjo

**Fuente:** Comercial Proveedor Olivia (Año 2011-2012)

➤ **Clientes**

PROVINCIAS	INSTITUCIONES PÚBLICAS (DESCUENTO)	INSTITUCIONES PRIVADAS (PAGO PERSONAL)	TOTAL CLIENTES (2011-2012)
COTOPAXI	54	78	132
NAPO	850	190	1040
ORELLANA	620	262	882
<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>1524</b>	<b>530</b>	<b>2054</b>

**Elaborado por:** Julieta Naranjo

**Fuente:** Comercial Proveedor Olivia

➤ **Ventas anuales 2011 y 2012**

PROVINCIAS	2011	2012
COTOPAXI	39.976,64	23.673,40
NAPO	356.508,10	362.546,33
ORELLANA	362.113,75	452.888,87
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>758.598,49</b>	<b>839.108,60</b>

**Elaborado por:** Julieta Naranjo

**Fuente:** Comercial Proveedora Olivia

➤ **Alcance:**

La auditoría de gestión se realizará a Comercial Proveedora Olivia por el período del 1 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre 2012.

➤ **Se ha realizado auditorías de gestión en fechas anteriores:**

SI

NO



**COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA**

**BALANCE GENERAL**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

<b>ACTIVO</b>		551.026,72
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	542.451,15	
Caja	0,00	
Bancos	104.61,65	
Cuentas x cobrar.	175.205,47	
Inventario	352.278,89	
Retención en la fuente	691,49	
Crédito tributario	3.813,65	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	8.575,57	
Muebles y enseres	356,00	
(-) Deprec. Acum. Muebles y enseres	208,27	
Equipo de oficina	516,61	
(-) Deprec. Acum. Equipo de oficina	192,12	
Vehículo	22.095,48	
(-) Deprec. Acum. Vehículo	13.992,13	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>551.026,72</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	119.607,01	
Proveedores	110.746,85	
IESS por pagar	453,13	
Décimo tercer sueldo	160,90	
Décimo cuarto sueldo	795,00	
Fondos de reserva	97,82	
Sueldos por pagar	3.281,52	
Cuentas por pagar SRI	4.071,79	
<b>TOTAL PASIVO</b>		119.607,01
<b>PATRIMONIO NETO</b>		431.419,71
Capital contable	271.705,79	
Utilidad del ejercicio	159.713,92	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>551.026,72</b>

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 09/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 13/05/2015



**COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA**

**ESTADO DE RESULTADOS**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

VENTAS		758.598,49
Ventas 12%	758.333,00	
Ventas 0%	265,49	
(-) Costo de ventas		522.969,68
Inventario inicial	299.478,52	
(+) Compras	568.343,22	
(-) Descuento en compras	<u>7.426,83</u>	
(=) Mercadería disponible venta	<b>875.248,57</b>	
(-) Inventario final de mercadería	352.278,89	
(=) Utilidad bruta en venta		<b>235.628,81</b>
(=) Egresos operacionales		<b>75.914,89</b>
Gastos administrativos		58.425,10
Útiles de oficina y administración	1.142,79	
Décimo cuarto sueldo	1.962,00	
Décimo tercer sueldo	3.620,00	
Gastos sueldo	39.378,36	
Aporte patronal	5.730,00	
Gastos depreciación	4.202,54	
Otros gastos	2.389,41	
Gastos ventas		17.489,79
Publicidad y propaganda	1.758,79	
Transporte	8.000,00	
Combustible	1.680,00	
Comisión tarjeta de crédito	1.851,00	
Gasto arriendo (Latacunga)	4.200,00	
(=) Utilidad del ejercicio		<b>159.713,92</b>
15% Trabajadores		<u>23.957,09</u>
(=) Utilidad después repartición trabajadores		135.756,83
(-) Gastos personales		<u>60.725,21</u>
(=) Base imponible gravable		75.031,62
(-) Saldo ant. pendiente de pago 2010		1.546,00
(-) Retención en la fuente		<u>691,49</u>
(=) Impuesto a pagar	(-)	<u>854,51</u>



**COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA**

**BALANCE GENERAL**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

<b>ACTIVO</b>		607.132,16
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		605.749,72
Caja	0,00	
Bancos	35.845,56	
Cuentas x cobrar.	194.869,49	
Inventario	371.015,45	
Retención en la fuente	970,31	
Crédito tributario	3.048,91	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		1.382,44
Muebles y enseres	355,00	
(-) Deprec. Acum. Muebles y enseres	35,50	
Equipo de oficina	280,00	
(-) Deprec. Acum. Equipo de oficina	28,00	
Vehículo	926,78	
(-) Deprec. Acum. Vehículo	115,84	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b><u>607.132,16</u></b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		139.055,78
Proveedores	132.420,15	
IESS por pagar	405,27	
Décimo tercer sueldo	1.008,45	
Décimo cuarto sueldo	825,14	
Fondos de reserva	115,00	
Sueldos por pagar	3.384,21	
Cuentas por pagar SRI	897,56	
<b>TOTAL PASIVO</b>		139.055,78
<b>PATRIMONIO NETO</b>		468.076,38
Capital contable	310.064,55	
Utilidad del ejercicio	158.011,83	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b><u>607.132,16</u></b>

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 09/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 13/05/2015



**COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA**

**ESTADO DE RESULTADOS**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

VENTAS		839.108,61
Ventas 12%	839.126,02	
Ventas 0%	3.506,25	
(-) Devolución en ventas	3.523,66	
(-) Costo de ventas		582.179,08
Inventario inicial	158.965,21	
(+) Compras	810.126,64	
(-) Descuento en compras	<u>15.897,32</u>	
(=) Mercadería disponible venta	<b>953.194,53</b>	
(-) Inventario final de mercadería	371.015,45	
(=) Utilidad bruta en venta		<b>256.929,53</b>
(=) Egresos operacionales		<b>98.917,70</b>
Gastos administrativos		64.713,91
Útiles de oficina y administración	1.653,57	
Décimo cuarto sueldo	2.035,00	
Décimo tercer sueldo	3.890,00	
Gastos sueldo	42.901,56	
Aporte patronal	5.686,20	
Gastos depreciación	4.202,54	
Otros gastos	4.345,04	
Gastos ventas		34.203,79
Publicidad y propaganda	3.047,79	
Transporte	11.600,00	
Combustible	2.200,00	
Comisión tarjeta de crédito	2.356,00	
Gasto arriendo	15.000,00	
(=) Utilidad del ejercicio		<b>158.011,83</b>
15% Trabajadores		<u>23.701,77</u>
(=) Utilidad después repart. Trabajadores		134.310,06
(-) Gastos personales		<u>74.259,35</u>
(=) Base imponible gravable		60.050,71
(-) Saldo ant. pendiente de pago 2011		691,49
(-) Retención en la fuente		<u>970,31</u>
Saldo a favor próximo año		278,82

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 09/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 13/05/2015

### 1.- Análisis de medio interno.

Para la evaluación de la situación interna de Comercial Proveedora Olivia se tomará en cuenta sus fortalezas que a su vez se traducen en elementos que mantienen un alto nivel de desempeño generando ventajas o beneficios para la empresa, mientras que las debilidades son una deficiencia o carencia, el desempeño es bajo y es vulnerable ante la competencia.

#### ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS		
CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
F1	Ferías ambulatorias	Realiza ferías ambulatorias por el lapso de 15 días en Napo y Orellana.
F2	Convenios	Firma convenios con instituciones públicas y privadas.
F3	Calidad de productos	La distribución de productos hacia el cliente son de marcas reconocidas
F4	Variedad de productos	La comercializadora busca satisfacer las necesidades del cliente.
F5	Precios Competitivos	Los precios cómodos a diferencia de la competencia, adquiere los artículos directamente del importador.
DEBILIDADES		
D1	Gestión administrativa	No existe un correcto manejo del proceso administrativo
D2	Inadecuada selección de personal	No cuenta con un programa de inducción para contratar personal.
D3	Falta capacitaciones al talento humano	Desmotivados y no cumplen con eficacia y eficiencia sus labores.
D4	Organización	No están definidas las funciones y responsabilidades, no existe evaluación del desempeño.
D5	No existe planificación	Improvisación en las labores, no cuenta con plan estratégico empresarial, planes operativos anuales

**Matriz de impacto y ocurrencia interno**

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA		F1,F2,F4,F5, D3,D4,D5	D2,	
MEDIA			F3,D1,	
BAJA				

**Perfil estratégico interno**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZ A	GRAN FORTALEZ A
		1	2	3	4	5
<b>F1</b>	Ferias ambulatorias					
<b>F2</b>	Convenios					
<b>F3</b>	Calidad de productos					
<b>F4</b>	Variedad de productos					
<b>F5</b>	Precios Competitivos					
<b>D1</b>	Gestión administrativa					
<b>D2</b>	Inadecuada selección de personal					
<b>D3</b>	Falta capacitaciones al talento humano					
<b>D4</b>	Organización					
<b>D5</b>	No existe planificación					
	<b>TOTAL</b> $\Sigma$	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>PORCENTAJE</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 11/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 13/05/2015

**Matriz de medios internos**

- 1= Debilidad importante  
2= Debilidad menor  
3= Equilibrio  
4= Fortaleza menor  
5= Fortaleza importante

COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA				
PONDERACIÓN DE MEDIOS INTERNOS				
Nº	FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Ferías ambulatorias	0.10	5	0.5
F2	Convenios institucionales	0.10	4	0.4
F3	Calidad de mercadería	0.10	5	0.5
F4	Variedad de productos	0.10	4	0.4
F5	Precios Competitivos	0.10	5	0.5
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Gestión administrativa	0.10	1	0.1
D2	Inadecuada selección de personal.	0.10	1	0.1
D3	Falta capacitación al talento humano	0.10	1	0.1
D4	Organización	0.10	1	0.1
D5	No existe planificación	0.10	1	0.1
<b>TOTAL</b>		<b>Σ</b>	<b>1.00</b>	<b>28</b>
			<b>28</b>	<b>2.80</b>

El resultado es de **2.80** de acuerdo con este análisis se demuestra que existe más debilidades que fortalezas, señalando lo débil de la organización, haciendo necesario que se tome en cuenta la implementación de estrategias para tratar de solucionar las debilidades y alcanzar objetivos propuestos.

## 2.- Análisis de medio externo

Para la evaluación del entorno externos se tomara en cuenta las oportunidades se considera como circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización, mientras que las amenazas son factores del entorno adversas que ponen en riesgo los objetivos establecidos por la empresa.

### ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES		
CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
<b>O</b>		
<b>O1</b>	Posibilidad de expansión a otras regiones geográficas del sector	Se conoce sector oriental del país.
<b>O2</b>	Clientes fijos e incremento de clientes	Mejoramiento en la exhibición y calidad de productos,
<b>O3</b>	Proveedores	Permanentes, alianza con los proveedores
<b>O4</b>	Eliminación de barreras comerciales	No se recepta tanta documentación para acceder a los créditos.
<b>O5</b>	Publicidad	Para las ferias ambulatorias se contrata medios de comunicación escrita y oral.
AMENAZAS		
<b>A1</b>	Desempleo de clientes externos	Terminación de contratos con instituciones
<b>A2</b>	Mercado	Aumento en la cartera vencida de pago personal clientes.
<b>A3</b>	Restricción de descuentos	Las asociaciones y sindicatos no autorizan descuento a terceros.
<b>A4</b>	Competencia en el sector	Mejor organización interna de competencia
<b>A5</b>	Marco jurídico inestable.	No poseemos respaldo jurídico para tratar la cartera vencida.



**Matriz de impacto y ocurrencia externa**

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO		
		ALTA	MEDIA
ALTA	O2,A2,A3,		
MEDIA	O3,	O1,O4,O5,A1, A4,A5	
BAJA			

**Perfil estratégico externo**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	Posibilidad de expansión a otras regiones geográficas					
O2	Clientes fijos e incremento de clientes					
O3	Proveedores					
O4	Eliminación de barreras comerciales					
O5	Publicidad					
A1	Desempleo de clientes					
A2	Mercado (Precios bajos)					
A3	Restricción de descuentos.					
A4	Competencia en el sector					
A5	Marco jurídico inestable.					
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>50%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 11/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 13/05/2015

**Matriz de medios externos**

1= Amenaza importante

2= Amenaza menor

3= Equilibrio

4= Oportunidad menor

5= Oportunidad importante

COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA				
PONDERACIÓN DE MEDIOS EXTERNOS				
Nº	FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Posibilidad de expansión a otras regiones geográficas	0.10	5	0.50
O2	Clientes fijos e incremento de clientes	0.10	5	0.50
O3	Proveedores	0.10	4	0.40
O4	Eliminación de barreras comerciales	0,10	5	0,50
O5	Publicidad.	0,10	4	0,40
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Desempleo de clientes	0.10	2	0.20
A2	Mercado (precios bajos)	0.10	1	0.10
A3	Restricciones de descuentos.	0.10	1	0.10
A4	Competencia en el sector	0.10	1	0.10
A5	Marco jurídico inestable.	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>Σ</b>	<b>1.00</b>	<b>29</b>
				<b>2.90</b>

El resultado es **2.90** de acuerdo con este análisis se demuestra que Proveedor Olivia cuenta con más amenazas que oportunidades, es importante poner énfasis al desempleo que afecta a los clientes, revisar los convenios con las instituciones y considerar las cuentas pendientes de pago de esta manera se dará solución a las amenazas.

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 11/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 13/05/2015

**Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ferias ambulatorias</li> <li>➤ Convenios institucionales</li> <li>➤ Calidad de mercadería</li> <li>➤ Variedad de productos</li> <li>➤ Precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inexperiencia en la Gestión administrativa</li> <li>➤ Inadecuada selección de personal.</li> <li>➤ Falta capacitación al talento humano.</li> <li>➤ Organización</li> <li>➤ No existe planificación.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilidad de expansión a otras regiones geográficas.</li> <li>➤ Clientes fijos e incremento de clientes</li> <li>➤ Proveedores</li> <li>➤ Eliminación de barreras comerciales</li> <li>➤ Publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El desempleo de clientes</li> <li>➤ Mercado</li> <li>➤ Restricciones de descuentos</li> <li>➤ Competencia en el sector</li> <li>➤ Marco jurídico inestable</li> </ul>

**Elaborado por:** Julieta Naranjo

## 1.- Enfoque de la auditoría de gestión.

**Entidad Auditada.-** “Comercial Proveedora Olivia”

**Antecedente.-** El oficio emitido el 1 de mayo del 2015, en el cual la firma auditora comunica el inicio de la auditoría de gestión para evaluar el control interno de todos sus componentes y medir la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de Comercial Proveedora Olivia.

**Alcance.-** Es necesario tener una expectativa muy amplia en la que se incluya la revisión de la situación actual de la empresa, además es importante determinar la presencia y el buen uso de un control interno todo esto se llevará a cabo en el período comprendido del 1 de enero 2011 al 31 de diciembre 2012.

### Objetivos.

Realizar un conocimiento y revisión de las instalaciones de Comercial Proveedora Olivia con la finalidad de establecer su situación actual.

Evaluar el Control Interno de Comercial Proveedora Olivia mediante una Auditoría de Gestión y determinar áreas críticas.

Ejecutar y analizar la información obtenida y comprobar el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

Emitir el informe final con el resultado de la investigación comprobada a Comercial Proveedora Olivia detallando en forma muy puntual los procesos o áreas involucradas en la auditoría.

**Control Interno.-** El estudio y evaluación del control interno de Comercial Proveedora Olivia ayudará a la verificación oportuna y adecuada de los controles

de cada uno de los componentes y determinar cuán eficiente y eficaz es la gestión administrativa en Comercial Proveedora Olivia. La auditora encargada de esta investigación notificará oportunamente los hallazgos encontrados en la evaluación del control interno, para que la administración tome los correctivos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa auditada

## 2.- Información básica de auditoría de gestión.

**Tipo de empresa.-** Comercial Proveedora Olivia es una empresa comercial dedicada a la compra y venta de electrodomésticos, artículos de bazar y muebles.

### Recursos utilizados

**Recurso humano.-** Se ha considerado el siguiente equipo multidisciplinario a cumplir con la auditoría de gestión a Proveedora Olivia.

NOMBRE	CATEGORÍA
➤ Jorge Arias	Auditor jefe
➤ Julieta Naranjo	Auditora
➤ Leonardo Cabezas	Auditor supervisor

### Recurso material

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Papel Bonn (resma)	3.50	3.50
1	Portaminas	1.50	1.50
2	Minas	1.00	2.00
1	Lápiz bicolor	0.30	0.30
1	Borrador	0.50	0.50
1	Regla	0.80	0.80
528	Copias	0.05	26.4
3	Anillados	2.00	6.00
<b>TOTAL</b>			<b>41.00</b>

➤ **Recurso tecnológico**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
54	Internet (horas)	0.75	40.50
1	Equipo de cómputo	0.00	15.80
1	Flash memory	8.00	8.00
<b>TOTAL</b>			<b>64.30</b>

➤ **Cronograma de trabajo:**

FECHA DE INTERVENCIÓN	FECHA CONSIDERADA
-Inicio de la auditoría	01-05-2015
-Terminación de la auditoría	15-07-2015
-Discusión del borrador del informe	23-07-2015
-Emisión del informe final a la dirección.	24-07-2015
-Seguimiento	

➤ **Días presupuestados:**

Total días laborables 60, distribuidos en las siguientes fases:

➤ FASE I: Estudio preliminar	10 días	02-05-2015
➤ FASE II: Planificación	15 días	16-05-2015
➤ FASE III: Ejecución	28 días	06-06-2015
➤ FASE IV: Comunicación de resultados	7 días	24-07-2015
➤ FASE V : Monitoreo	0 días	
<b>TOTAL</b>	<b>60 días</b>	

Atentamente.-



**Julieta Naranjo Herrera**  
**REPRESENTANTE LEGAL**  
**J&N AUDITORES EXTERNOS**

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 13/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 15/05/2015

## FASE II

# PLANIFICACIÓN

ARCHIVO CORRIENTE	AC
EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	CI1
INFORME DE CONTROL INTERNO	ICI2

#### 4.3.2. FASE II: Planificación

**Objetivo:** Evaluar el desempeño del control interno de Comercial Proveedor Olivia y determinar si están siendo utilizados de manera eficiente y eficaz.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	REALIZAD O POR:	FECHA
<b>1</b>	Evalué el Control Interno por el método COSO I de los siguientes componentes:			
	Ambiente de Control Cuestionario.	<b>CI1 1/23</b> <b>CI1 7/23</b>	<b>N.J.N.H</b>	<b>2015/05/16</b>
	Evaluación de Riesgos Cuestionario	<b>CI1 8/23</b> <b>CI1 12/23</b>	<b>N.J.N.H</b>	<b>2015/05/20</b>
	Actividades de Control Cuestionario	<b>CI1 13/23</b> <b>CI1 17/23</b>	<b>N.J.N.H</b>	<b>2015/05/22</b>
	Información y comunicación Cuestionario	<b>CI1 18/23</b> <b>CI1 20/23</b>	<b>N.J.N.H</b>	<b>2015/05/26</b>
	Supervisión Cuestionario	<b>CI1 21/23</b> <b>CI1 23/23</b>	<b>N.J.N.H</b>	<b>2015/05/28</b>
<b>2</b>	Informe de control interno	<b>ICI2 1/6</b>	<b>N.J.N.H</b>	<b>2015/05/30</b>



**COMPONENTE:** Ambiente de control

**ALCANCE:** Integridad y valores éticos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si Comercial Proveedora Olivia instaura valores éticos basados en la conducta, por lo tanto se verificara si mantiene una cultura institucional.

**1.1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene Comercial Proveedora Olivia un código de ética?		0		0	@ No existe código de ética o conducta (reglamento interno).
2	¿Existe pronunciamientos referentes a los valores éticos como parte de la cultura organizacional?	1			0	
3	¿Se comunica y fortalece el tema de valores éticos en la empresa?		0		0	No comentan del tema en la empresa.
4	¿La dirección tiene un buen código de conducta a seguir?	1			0	
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?		0		0	No existe ningún tipo de sanción.
<b>TOTAL</b> <span style="float: right;"><math>\Sigma</math></span>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{2 * 100}{10} =$  Confianza: 20% ✓ Baja  
 Riesgo : 80% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 16/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 20/05/2015



**COMPONENTE:** Ambiente de control

**ALCANCE:** Compromiso por la competencia profesional del personal.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar si la gerencia de Comercial Proveedor Olivia le concierne el grado de competencia profesional existente en la misma y la capacidad de conocimientos en cada uno de sus miembros para prestar sus servicios.

**1.2. COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen explicaciones formales o informales de las funciones a desempeñar cada empleado?	1			0	@ No existe orgánico funcional.
2	¿Se consideran los conocimientos y habilidades para efectuar las tareas debidamente?		0		0	
3	¿Proveedora Olivia se preocupa por la formación intelectual de sus empleados?		0		0	@ No existe capacitación alguna del personal.
4	¿Los empleados tienen aspiraciones de superación para contribuir en la entidad?	1			0	
5	¿Sus destrezas son valoradas por la institución?		0		0	
<b>TOTAL</b> $\Sigma$		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{2 * 100}{10} =$$
 Confianza: 20% ✓ Baja  
 Riesgo : 80% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 16/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
 FECHA: 20/05/2015



**COMPONENTE:** Ambiente de control

**ALCANCE:** Filosofía administrativa y estilo de operación.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si los factores más relevantes de Comercial Proveedor Olivia son las actitudes mostradas hacia la información financiera, principios, criterios de la entidad.

**1.3. FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analiza previamente los riesgos en los que puede infringir al tomar las decisiones?		0		0	No se observan los riesgos.
2	¿Existe una apropiada delegación de autoridad y de responsabilidad?	1			0	
3	¿Se da rotación de personal en las funciones contables y operacionales?	1			0	
4	¿La administración controla las operaciones financieras de Comercial Proveedor Olivia?		0		0	Jamás controlan las operaciones.
5	¿La revelación financiera la mantienen en red con administración y contabilidad?		0		0	Se comunica a gerencia lo que sucede de carácter informal.
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

CP=  $\frac{CT*100}{CP} = \frac{2*100}{10} =$  Confianza: 20% ✓ Baja  
 Riesgo : 80% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 16/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
 FECHA: 20/05/2015



**COMPONENTE:** Ambiente de control

**ALCANCE:** Estructura organizativa

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Comprobar si la empresa cuenta con una estructura organizativa que se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la entidad auditada y además que la información fluya de manera clara.

**1.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿La empresa cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones jerárquicas funcionales?		0		0	@ No existen.
2	¿En el organigrama estructural se detalla claramente las líneas de mando y responsabilidades?		0		0	
3	¿La estructura organizativa se basa en procedimientos de control?		0		0	
4	¿La estructura organizativa es apropiada y notoriamente definida?	1			0	
5	¿Existen empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?		0		0	
<b>TOTAL</b> <span style="float: right;"><math>\Sigma</math></span>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

CP=  $\frac{CT*100}{PT} = \frac{1*100}{10} =$  Confianza: 10% ✓ Baja  
Riesgo : 90% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 16/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 20/05/2015



**COMPONENTE:** Ambiente de control

**ALCANCE:** Asignación de autoridad y responsabilidad

**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión.

**1.5. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para facultar responsabilidad?	1			0	
2	¿Existen políticas que describen el tipo de negocio, idea y experiencia del personal?		0		0	
3	¿La gerencia revisa si están cumpliendo con la función asignada en cada área?	1			0	
4	¿Asigna autoridad para la consecución de los objetivos en Comercial Proveedor Olivia?		0		0	La administración se adjudica la responsabilidad de todo.
5	¿Se realiza la delegación de autoridad de acuerdo al desenvolvimiento de cada trabajador?	1			0	
6	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia de Comercial Proveedor Olivia?		0		0	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{3 * 100}{12} =$$
 Confianza: 25% ✓ Baja  
 Riesgo : 75% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 16/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 20/05/2015



**COMPONENTE:** Ambiente de control

**ALCANCE:** Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Se tiene como objetivo orientar a la entidad poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personal y que sean oportunos para los planes de la organización.

**1.6. POLÍTICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Para el reclutamiento de personal existen reglas claras de convocatoria, evaluación y capacitación?		0		0	No se evalúa destrezas ni habilidades
2	¿Cuentan con políticas y procedimientos de contratación de personal?		0		0	No existe
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimientos y técnicas?		0		0	@ Se contrata personal por recomendaciones.
4	¿Se da importancia a las referencias personales, profesionales en el reclutamiento de personal?	1			0	
5	¿Es adecuada la carga de trabajo para gerencia?	1		1		
6	¿Se incentiva al personal a la constante preparación y actualización de conocimientos?		0		0	No se capacita a los empleados
<b>TOTAL</b> $\Sigma$		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

CP=  $\frac{CT}{PT} * 100 = \frac{3}{12} * 100 =$  Confianza: 25% ✓ Baja  
 Riesgo : 75% ✓ Alto

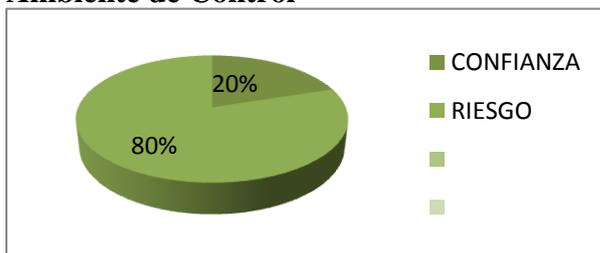
ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 16/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
 FECHA: 20/05/2015

**Componente: Ambiente de control**

ALCANCE	CONFIANZA
Integridad y valores	20%
Compromiso de competencia profesional del personal	20%
Filosofía administrativa y estilo de operación	20%
Estructura organizativa	10%
Asignación de responsabilidad y autoridad.	25%
Políticas y prácticas en materia de talento humano	25%
<b>TOTAL</b>	<b>120%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>20%</b>

**Ambiente de Control**



**Determinación de riesgo**

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

**ANALISIS:** Evaluado el Ambiente de Control en sus diferentes elementos establece que la confianza es del 20% baja, importante prestar atención a este componente ya que es la base general de la organización, mientras que el riesgo tiene el 80% es alto siendo este una amenaza para la empresa en cuanto a estructuración de la misma.



**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos

**ALCANCE:** Objetivos globales de la entidad.

**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Determinar que los objetivos de la institución se encuentren bien definidos y permita realizar la evaluación de los riesgos para hacer posible el control.

**2.1. OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de la empresa son claros y conducen al establecimiento de metas?	1			0	@ No existen planificación estratégica.
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?		0		0	
3	¿Tiene establecido objetivos de información de los estados financieros y de cumplimiento?		0		0	
4	¿La administración evalúa el desempeño de cada área de acuerdo a la meta empresarial?		0		0	
5	¿La entidad cumple con las leyes y disposiciones de entidades de control?	1			0	
6	¿Si los objetivos no están siendo cumplidos la administración tomas las debidas precauciones?		0		0	
<b>TOTAL</b> <span style="float: right;">Σ</span>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

CP=  $\frac{CT*100}{PT} = \frac{2*100}{12} =$  Confianza: 17% ✓ Baja  
Riesgo : 83% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 20/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 23/05/2015



**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos.

**ALCANCE:** Riesgo.

**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Examinar con mayor detalle los riesgos existentes en todos los niveles y adoptar las acciones para administrarlos.

2.2. RIESGO						
N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se analizan manifiestamente con la gerente?		0		0	
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		0		0	
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determina si son factores internos y externos?		0		0	
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a lo que se debe tomar acción?	1		1		Se da a conocer a la señora propietaria.
5	¿Cuenta la empresa con mecanismos adecuados para identificar riesgos?	0		0		
<b>TOTAL</b> $\Sigma$		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{2 * 100}{10} =$$

Confianza: 20% ✓ Baja  
 Riesgo : 80% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 20/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
 FECHA: 23/05/2015



**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos

**ALCANCE:** Manejo de riesgos y sus procesos

**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados, una vez realizada la medición se podrán clasificar en orden de prioridad.

**2.3. MANEJO DE RIESGOS Y SUS PROCESOS**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se consideran los riesgos y se toma acciones para debilitarlos?	1			0	
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	1			0	
3	¿En caso de efectuarse un determinado riesgo existe medidas de previsión para actuar?		0		0	
4	¿Para interpretar el efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?	0			0	
<b>TOTAL</b> <span style="float: right;"><math>\Sigma</math></span>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{2 * 100}{8} =$$
 Confianza: 25% ✓ Baja  
 Riesgo : 75% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 20/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 23/05/2015



**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos.

**ALCANCE:** Manejo de cambio.

**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Verificar si los ambientes económicos, políticos y reguladores cambian y envuelven la actividad de la entidad.

2.4. MANEJO DE CAMBIO						
N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se mantiene actualizados los procedimientos y la base legal a la que se rige la empresa?		0		0	@No tiene procedimientos internos ni estatutos.
2	¿Existen controles que se aseguren que las acciones de la administración se lleven a cabo correctamente?		0		0	No están pendientes de la ocurrencia de un riesgo.
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?	1			0	
4	¿Están en capacidad de reaccionar frente a los riesgos el personal?		0		0	No tienen medidas contra riesgos.
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1			0	
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar a la entidad?		0		0	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>2</b>

CP=  $\frac{CT*100}{PT} = \frac{2*100}{12} =$  Confianza: 17% ✓ Baja  
 Riesgo : 83% ✓ Alto

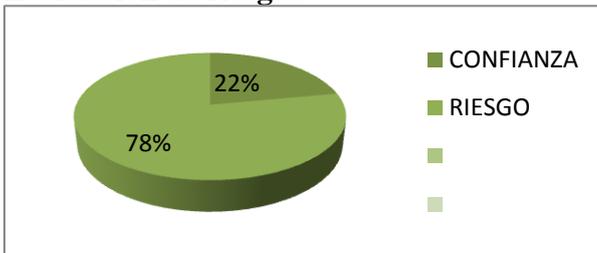
ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 20/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
 FECHA: 23/05/2015

**Componente: Evaluación de riesgos**

ALCANCE	CONFIANZA
Objetivos globales	25%
Riesgo	20%
Manejo de riesgos y sus procesos	25%
Manejo de cambio	17%
<b>TOTAL</b>	<b>87%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>22%</b>

**Evaluación de riesgos**



**Determinación del nivel de riesgo**

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

**ANÁLISIS:** En el componente evaluación de riesgos al evaluar sus 4 elementos se establece que la confianza es del 22 %, demostrando que la empresa levemente identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos; mientras que el riesgo es del 78% determinando que el personal desconoce las posibles consecuencias e impacto que los riesgos pueden causar a corto mediano y largo plazo.



**COMPONENTE:** Actividad de control  
**ALCANCE:** Tipos de actividades de control  
**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Interpretar a los controles: preventivos, detectivos y administrativos.

**3.1. TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones la realizan personas diferentes?		0		0	
2	¿Cada área opera, coordinadamente e interrelacionan con las otras áreas de la entidad?		0		0	
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	0			0	Muchas veces no está disponible para su verificación.
4	¿Para los diversos actos y transacciones en la empresa, se tiene primero la autorización de la dirección o gerencia?	1		1		
5	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1		1		



AUDITORES EXTERNOS

COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (MÉTODO COSO )  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
 PERÍODO: 1 DE ENERO 2011 AL 31 DE DICIEMBRE 2012

CII 14/23

**COMPONENTE:** Actividad de control  
**ALCANCE:** Tipos de actividades de control  
**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Interpretar a los controles: preventivos, detectivos y administrativos.

1

6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes; están protegidos por mecanismos de seguridad ilimitado a las personas autorizadas?	1			0	El ingreso al área de contabilidad lo hace la señora Gerente.
7	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la entidad?		0		0	No se aplica indicadores de gestión.
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{5 * 100}{14} =$$
 Confianza: 36% ✓ Baja  
 Riesgo : 64% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 22/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
 FECHA: 27/05/2015



**COMPONENTE:** Actividad de control.

**ALCANCE:** Control sobre los sistemas de información.

**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Verificar si las políticas y procedimientos se cumplen en el área de sistemas de información tanto a controles generales como de aplicación.

**3.2. CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Utilizan un paquete contable en la empresa?		0		0	@ No existe paquete contable
2	¿El sistema tiene medidas de seguridad que alcance a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?		0		0	
3	¿El sistema ayuda a reflejar la información financiera de manera íntegra y exacta, colaborando con la toma de decisiones?		0		0	
4	¿El personal a cargo del sistema entiende de todas las aplicaciones?		0		0	
5	¿Monitorea la administración de manera rutinaria los controles en el momento que se desarrolla las operaciones?	1			0	
<b>TOTAL</b> <span style="float: right;">Σ</span>		<b>1</b>			<b>0</b>	<b>1</b>

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{1 * 100}{10} =$$
 Confianza: 10% ✓ Baja  
 Riesgo : 90% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 22/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 27/05/2015



AUDITORES EXTERNOS

COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (MÉTODO COSO )  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
 PERÍODO: 1 DE ENERO 2011 AL 31 DE DICIEMBRE 2012

CII 16/23

**COMPONENTE:** Actividad de control.

**ALCANCE:** Recurso Humano

**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Determinar si el nivel de apoyo en las funciones establecidas se emplea controles de prevención, detectivos, manuales computarizados y controles administrativos.

**3.3. RECURSO HUMANO**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se realiza concurso de méritos y oposición para incorporar nuevo personal?		0		0	
2	¿El personal cumple con los requisitos de perfil profesional de acuerdo al cargo a desempeñar?				0	No se cumple con los requisitos.
3	¿Se examina como mecanismo esencial las competencias profesionales?	1			0	
4	¿Existen procedimientos y mecanismos para controlar la puntualidad y permanencia en los lugares de trabajo?		0		0	No existe un control
<b>TOTAL</b> $\Sigma$		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{1 * 100}{8} =$$
 Confianza: 13% ✓ Baja  
 Riesgo : 87% ✓ Alto

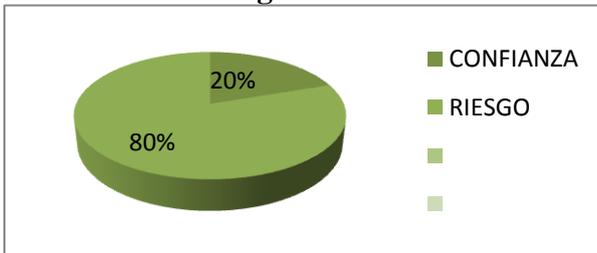
ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 22/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
 FECHA: 27/05/2015

**Componente: Actividad de control**

ALCANCE	CONFIANZA
Tipos de actividad de control	36%
Control sobre los sistemas de información	10%
Recurso humano	13%
<b>TOTAL</b>	<b>59%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>20%</b>

**Evaluación de riesgos**



**Determinación del nivel de riesgo**

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

**ANALISIS:** Evaluando el componente actividad de control se determinó que la confianza es del 20% baja, demostrando que no existe control en las políticas y procedimientos ocasionando que las actividades y desempeño ejecutadas por el personal se retrase; en cuanto al riesgo se estableció en un 80% es alto, es necesario realizar controles preventivos, detectivos y administrativos que sirvan de nivel de apoyo en las distintas actividades que el personal realiza y mejoré el trabajo en sus distintas áreas.



**COMPONENTE:** Información y comunicación.

**ALCANCE:** Información.

**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Capta información pertinente, vinculadas con actividades internas como externas.

4.1. INFORMACIÓN						
N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿En un proceso se identifica, captura, y se comunica información pertinente en la forma y tiempo oportuno?		0		0	En muchas ocasiones se distorsiona la información.
2	¿El contenido de la información es apropiado, oportuno y confiable?	1			0	
3	¿Se utiliza reportes para brindar información en las áreas de la entidad?		0		0	
4	¿De define los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?		0		0	No se realiza informe alguno
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>1</b>

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{1 * 100}{8} =$$
 Confianza: 13% ✓ Baja  
 Riesgo : 87% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 26/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
 FECHA: 29/05/2015



**COMPONENTE:** Información y comunicación.

**ALCANCE:** Comunicación.

**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

**4.2. COMUNICACIÓN**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿La comunicación pertinente recibida por el personal llega con claridad y responsabilidad?	1			0	
2	¿Existe canales abierto de comunicación en la organización de abajo hacia arriba?		0		0	
3	¿Se puede proponer cambios de las operaciones de trabajo sugerido por los empleados que mejore el desempeño?		0		0	
4	¿Se comunica los aspectos notables del control interno y sus responsabilidades de la entidad?		0		0	No existe control interno.
5	¿Se facilita la información necesaria cuando los auditores realizan su trabajo?	1			0	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>2</b>

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{2 * 100}{10} =$$
 Confianza: 20% ✓ Baja  
 Riesgo : 80% ✓ Alto

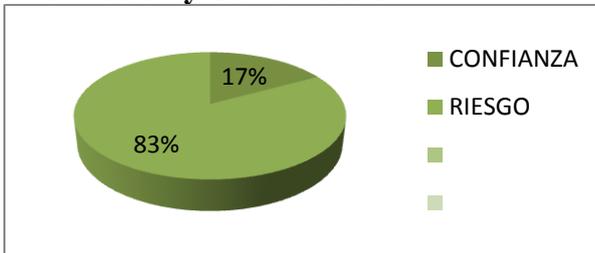
ELABORADO POR: N.J.N.H  
FECHA: 26/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 29/05/2015

**Componente: Información y comunicación**

ALCANCE	CONFIANZA
Tipos de actividad de control	36%
Control sobre los sistemas de información	10%
<b>TOTAL</b>	<b>59%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>20%</b>

**Información y Comunicación**



**Determinación del nivel de riesgo**

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

**ANÁLISIS:** Al analizar el componente información y comunicación se determinó que la confianza es de 17% y el riesgo de 83%; en forma general cabe mencionar que la información financiera administrativa no se transmite correctamente causando problemas significativos que no permite tomar decisiones acertadas, en tanto que la comunicación no emite datos precisos provocando problemas y tergiversando los testimonios de cada empleado por tal razón buscar mecanismos de mejoría de la comunicación e información.



**COMPONENTE:** Supervisión.

**ALCANCE:** Actividades de monitoreo

**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras las operaciones diarias de la entidad.

**5.1. ACTIVIDADES DE MONITOREO**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades diarias que desempeña?		0		0	No se supervisa.
2	¿Se realiza comprobaciones de registro con las existencias de los recursos?		0		0	No se realiza comprobaciones.
3	¿Se analizan los informes de auditoría realizados con anterioridad?		0		0	Jamás se ha realizado auditorias,
4	¿La gerente efectúa una evaluación por sus medios para cotejar la situación de la entidad?	1			0	
5	¿Se comprueba información generada internamente con otra elaborada por un organismo externo?		0		0	
<b>TOTAL</b> $\Sigma$		<b>1</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>1</b>

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{1 * 100}{10} =$$
 Confianza: 10% ✓ Baja  
 Riesgo : 90% ✓ Alto

ELABORADO POR: N.J.N.H  
 FECHA: 28/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
 FECHA: 02/06/2015



AUDITORES EXTERNOS

COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (MÉTODO COSO )  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
 PERÍODO: 1 DE ENERO 2011 AL 31 DE DICIEMBRE 2012

CII 22/23

**COMPONENTE:** Supervisión

**ALCANCE:** Reportes de deficiencias

**MOTIVO DEL EXAMÉN:** Informar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

**5.2. REPORTE DE DEFICIENCIAS**

N°	PREGUNTAS	Administrativo		Empleados		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se examina los informes procedentes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?		0		0	No existe sistema de control interno.
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a la gerencia y a los responsables de la función o actividad implicada?	1			0	
3	¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permita superar las deficiencias?		0		0	
<b>TOTAL</b> $\Sigma$		<b>1</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>1</b>

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{1 * 100}{6} =$$
 Confianza: 17% ✓ Baja  
 Riesgo : 83% ✓ Alto

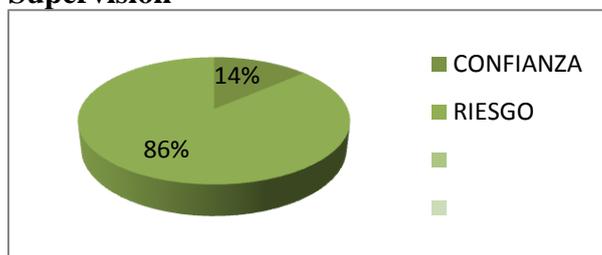
ELABORADO POR: N.J.N.H  
 FECHA: 28/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
 FECHA: 02/06/2015

**Componente: Supervisión**

ALCANCE	CONFIANZA
Actividades de monitoreo	10%
Reportes deficiencias	17%
<b>TOTAL</b>	<b>27%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>14%</b>

**Supervisión**



**Determinación del nivel de riesgo**

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

**ANALISIS:** Al analizar el componente Supervisión se determinó una confianza del 14% señalando que no se evalúa, monitorea las operaciones diarias del personal de la entidad, en cuanto al riesgo tiene un 86% con este porcentaje se demuestra la poca habilidad de realizar comprobaciones de registros con las existencias de los recursos.

**Ambiente de control**

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Integridad y valores éticos</b>	*La comercializadora no cuenta con una guía de conducta, además no existe un pronunciamiento sobre el tema.	*Elaborar un código de conducta e informar a los empleados cuales son los valores éticos y políticas que regirán la entidad y deberán ser acatadas.
<b>Compromiso por la competencia profesional del personal</b>	* La comercializadora no dispone de un orgánico funcional.  *Gerencia no organiza cursos formativos para que los trabajadores puedan desempeñar su labor óptima y adecuada	*Elaborar un manual de funciones y responsabilidades para la entidad.  *Capacitar a todo el personal de acuerdo al área en que laboren y así obtener mayor productividad en la empresa.
<b>Filosofía administrativa y estilo de operación</b>	*No existe rotación del personal de acuerdo a las áreas operativas.  *Falta de delegación de responsabilidad.  *El área contable es examinada pero no cuenta con un sistema contable.	*Se deberá realizar un sistema de rotación de personal con la finalidad de que los colaboradores sean eficientes.  *Delegar responsabilidad en cada una de las áreas y realizar un adecuado proceso en las mismas.  *Aplicar un sistema contable para obtener información rápida y eficiente.

**Ambiente de Control**

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Estructura organizativa</b>	<p>*No cuenta con una estructura organizacional.</p> <p>*Gerencia no ha definido una estructura organizativa por carecer de un sistema de control.</p> <p>*Los colaboradores no tienen capacidad de dirección y supervisión</p>	<p>*Urge elaborar un organigrama funcional para coordinar actividades y responsabilidades de trabajo.</p> <p>*Se sugiere definir claramente funciones de control en todos los niveles de la empresa.</p> <p>*Se debería guiar y motivar a los trabajadores para que tengan capacidad de dirección y lograr los objetivos de la entidad.</p>
<b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b>	<p>*La empresa no cuenta con políticas internas establecidas para lograr una buena gestión administrativa.</p> <p>*No poseen delegación de funciones apropiadas.</p>	<p>*Se recomienda elaborar políticas en mejora de la utilización de los recursos de la empresa.</p> <p>*Se sugiere elaborar un manual de funciones y procedimientos.</p>
<b>Políticas y prácticas en materia de talento humano</b>	<p>*No existe mecanismos para el reclutamiento de personal, se lo realiza sin previos exámenes de conocimientos y técnicas relacionadas con el trabajo.</p> <p>*La administración no maneja incentivos de preparación y actualización de conocimientos.</p>	<p>*Se recomienda elegir el talento humano por medio de un correcto proceso de reclutamiento, selección y contratación y a la vez escoger candidatos idóneos, tanto en su capacidad mental como aptitud para el trabajo.</p> <p>*Es necesario incentivar al personal capacitándolo en base a las labores de trabajo que desempeñan.</p>

**Evaluación de riesgos**

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Objeto globales de la entidad</b>	*No se tiene claro los objetivos de cada área de actividad de la institución.	*Se debe plantear objetivos con orden y sentido común para cada área de la entidad, de modo que se cumpla de acuerdo a lo planteado.
<b>Riesgo</b>	*En la comercializadora no existen mecanismos para detectar riesgos, además no se clasifican de acuerdo al nivel de importancia.	*Es imprescindible que se identifique los riesgos por medio de procedimientos de control para ser corregidos de acuerdo al nivel de importancia y dar solución a los mismos.
<b>Manejo de riesgos y sus procesos</b>	*No existe un proceso de valoración y prevención de los riesgos.	*Es conveniente valorar los posibles riesgos que pueden suceder en la entidad así como las medidas para corregirlas.
<b>Manejo del cambio</b>	*La empresa no tiene procedimientos ni estatutos internos, por lo tanto el personal no está listo a actuar ante un eminente riesgo,  *No se controla las actividades y medidas tomadas por la dirección sean ejecutadas.  *No consta ningún mecanismo para anticiparse a los cambios que puede afectar a la entidad.	*Se debe elaborar procedimientos y estatutos internos según las necesidades de la empresa para que estos contribuya al mejoramiento de la misma *Es importante implementar un control lo que ayudará a que los riesgos sean advertidos y pueda la entidad reaccionar a tiempo. *Es necesario implantar mecanismos para evadir los riesgos además supervisar constantemente y verificar su cumplimiento.

**Actividad de control**

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Tipos de actividades de control</b>	<p>*Las tareas, obligaciones, autorización, registro y revisión de las transacciones no realizan diferentes personas.</p> <p>*No existe una adecuada coordinación entre áreas.</p>	<p>*Se deberá dar potestad y obligaciones a cada uno de los empleados para que cuando surja errores o irregularidades se pueda identificar a la persona responsable.</p> <p>*Implementar indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa.</p>
<b>Control sobre los sistemas de información</b>	<p>*La comercializadora no cuenta con un paquete contable.</p>	<p>*Se sugiere adquirir un paquete contable para mayor seguridad y confiabilidad en los procesos de la entidad, el personal deberá ser capacitado previo a la instalación del paquete contable, demostrará competencia para desempeñar las funciones delegadas.</p>
<b>Talento Humano</b>	<p>*Los empleados no cumplen con los requisitos de perfil profesional.</p> <p>*No existe un control de verificación de la puntualidad y permanencia en el trabajo.</p> <p>*El pago de los sueldo son mensuales pero no son cancelados a tiempo, no se cancela con roles de pago, cada empleado solicita su cheque o efectivo.</p>	<p>*Realizar una inducción adecuada acorde al cargo, de esta manera se contara con personal eficiente.</p> <p>*Es preciso instalar un dispositivo electrónico en la oficina y almacenes para verificar el ingreso y salida del personal.</p> <p>*Los haberes mensuales se cancelara oportunamente así se logrará empleados satisfechos.</p>

**Información y comunicación**

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Información</b>	<p>* La información no es procesada de manera oportuna a los empleados de la comercializadora.</p> <p>*El sistema de información solo es utilizado para ingresar las ventas.</p> <p>*No se efectúa reportes para obtener información de cómo se encuentra Comercial Proveedoradora Olivia.</p>	<p>*Se comunicara la información en el tiempo y de manera exacta a los empleados por lo tanto una buena coordinación va a generar un mejor desempeño en sus labores.</p> <p>*Se recomienda utilizar un paquete contable para que la información sea rápida, confiable y oportuna para la toma de decisiones.</p> <p>*Se recomienda utilizar reportes mensuales para informar la situación financiera y administrativa de la empresa.</p>
<b>Comunicación</b>	<p>*No existe una comunicación clara y adecuada en las actividades generando descoordinación en el trabajo.</p> <p>*Gerencia no cuenta con un sistema actualizado del desempeño y ocurrencias de la entidad.</p> <p>*Comercial Proveedoradora Olivia no cuenta con un Sistema de Control Interno</p>	<p>* Deberá toda la entidad conocer la importancia de la comunicación para que las actividades sean coordinadas y no tener que afrontar imprevistos.</p> <p>*Es preciso realizar evaluaciones de desempeño al personal y luego actualizarlas, y servirá para poder identificar la situación real de la empresa.</p> <p>*Se recomienda utilizar el sistema de control interno para optimizar la gestión administrativa.</p>

**Supervisión y monitoreó**

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Actividades de monitoreo</b>	<p>*No se realizan verificaciones de registros con la existencia física de inventarios.</p> <p>*Gerencia no efectúa un control de desempeño de actividades de la entidad.</p>	<p>*La administración debe realizar constataciones físicas para un mejor control de las existencias de los recursos.</p> <p>*Se realizara inspecciones de control para determinar puntos bajos y alternativas para su solución.</p>
<b>Reportes de deficiencias</b>	<p>*Comercial Proveedor Olivia no examina los informes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno.</p>	<p>*La gerente deberá garantizar la implementación de un sistema de control interno para detectar deficiencias encontradas en la organización de modo que se actué de inmediato ante el hallazgo de deficiencia.</p>

## FASE III

# EJECUCIÓN

ARCHIVO CORRIENTE	AC
EVALUACIÓN ORGÁNICO FUNCIONAL	E1
PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS	E2
APLICACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN	E3
ELABORE HOJA DE HALLAZGOS	E4

#### 4.3.3. FASE III: Ejecución

**Objetivo:** Evaluar y analizar los procedimientos relacionados a la gestión administrativa de Comercial proveedora Olivia en cuanto a su eficiencia, eficacia y economía.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	REALIZADO POR:	FECHA
1	Realice la evaluación de la eficiencia y eficacia del talento humano de la empresa.	E1 1/15	N.J.N.H	2015/06/06
2	Analicé los procesos, procedimientos de áreas críticas y elaboración de flujo gramas.	E2 1/7	N.J.N.H	2015/06/17
3	Aplique los indicadores de gestión	E3 1/3	N.J.N.H	2015/06/25
4	Elabore una hoja de los hallazgos revelados durante la ejecución de la auditoria.	E4 1/7	N.J.N.H	2015/07/08

➤ **Evaluación de la eficiencia del desempeño del talento humano de Comercial Provedora Olivia.**

Nombre	Cargo	Funciones que realizan y no existe un orgánico funcional.	Cumple	
			SI	NO
Olivia Cando	Gerente	Apoyar a la empresa en todas las gestiones legales y reglamentarias (asesorías fiscales, contables y/o laborales).	✓	
		Abrir, cerrar y administrar cuentas, bancarias, sean corrientes, de ahorro o cualquier otra naturaleza.	✓	
		Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área administrativa.		✓
		Suministrar la información a las entidades de control: SRI, IESS. Ministerio Laboral. Municipios.	✓	
		Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.		✓
		Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.	✓	
		Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos.	✓	
		Mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno.		✓
		Aprobar y firmar los aportes de sueldos de los empleados.	✓	
		Conocer el mercado y tomar las medidas necesarias para que la empresa funcione con éxito.		✓
		Atender a los clientes especiales y promover el buen desarrollo y funcionamiento de la entidad.	✓	
		Escuchar las quejas de los empleados, clientes y proveedores, por pequeños que sean.		✓

**Comentario:** La señora Olivia Cando cumple 7 de 12 funciones no establecidas en un orgánico funcional. No realiza 5 funciones por desconocimiento de la gestión administrativa.



Requerimientos para ocupar el cargo	Cumple	
	SI	NO
Ser mayor de edad.	✓	
Profesional graduado en Contabilidad, Administración, o áreas afines.		✓
Ejecutiva con amplia experiencia en administración-financiera.		✓
Estudios suplementarios: computación, contabilidad, administración, ventas, finanzas.		✓
Tipo de experiencia: administración empírica.	✓	
Comentario: La señora Olivia Cando no cumple con todos los requisitos para ocupar el puesto de gerencia. ®✓		

No existe orgánico funcional

® No requisitos

✓ Verificado correcto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 06/06/2015

REVISADO POR: J.E.A.R.  
 FECHA: 16/06/2015

Nombre	Cargo	Funciones que realizan y no existe un orgánico funcional.	Cumple	
			SI	NO
<b>Germanía López</b>	<b>Contadora General</b>	Planificar, organizar, controlar e implementar procesos actualizados del sistema financiero del ente auditado.		✓
		Lleva la contabilidad de acuerdo con los principios de la contabilidad generalmente aceptados.	✓	
		Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna verídica.	✓	
		Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.	✓	
		Verifica que su colaboradora desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su cargo, capacitándola en destrezas, técnicas, actitudes y conocimientos.		✓
		Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.	✓	
		Mantener actualizado el archivo de la documentación sustentadora de los registros contables.	✓	
		Coordinar la elaboración del presupuesto y dar seguimiento al mismo además para la adquisición de mercadería.		✓
		Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.		✓
		Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con reportes anteriores		✓

**Comentario:** La Ing. Germanía López cumple 5 de 10 funciones no establecidas en un orgánico funcional. No realiza 5 funciones es competencia de gerencia.



Requerimientos para ocupar el cargo	Cumple	
	SI	NO
Ser mayor de edad.	✓	
Profesional graduado en Ing. en Contabilidad y Auditoría Contador público autorizado CPA	✓	
Experiencia 5 años en cargos similares	✓	
Estudios suplementarios: Diseño y actualización de las reformas tributarias, cierre contable y tributario y ventas.	✓	
Record policial	✓	
Comentario: La Ing. Germanía López cumple con los requerimientos. ✓		

- No existe orgánico funcional
- ✓ Verificado correcto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 06/06/2015

REVISADO POR: J.E.A.R.  
 FECHA: 16/06/2015

Nombre	Cargo	Funciones que realizan y no existe un orgánico funcional.	Cumple	
			SI	NO
Amada Pérez	Auxiliar Contable.	Realizar los registros contables de las transacciones de la empresa utilizando el sistema manual.		✓
		Verifica la exactitud de los comprobantes y otros documentos relativos a ingresos y egresos.	✓	
		Elaborar nómina sistematizada, teniendo en cuenta novedades de personal y deducciones correspondientes.		✓
		Participar en reuniones financieras, para el análisis de información.		✓
		Elaborar comprobantes de ingresos y egresos.	✓	
		Lleva el registro del movimiento de las cuentas bancarias.		✓
		Liquidar mensualmente las prestaciones sociales y patronales de todos los empleados.		✓
		Supervisa actividades del personal que se encuentra bajo su autoridad.		✓
		Archiva la documentación contable, financiera y la correspondencia.	✓	

**Comentario:** La señorita Amada Pérez cumple 3 de 9 funciones no establecidas en un orgánico funcional. No realiza 6 funciones ya que no es su competencia.



Requerimientos para ocupar el cargo	Cumple	
	SI	NO
Ser mayor de edad.	✓	
Título Superior: Bachiller en Contabilidad.		✓
Experiencia: 7 años en cargos similares	✓	
Estudios suplementarios: Curso de tributación.	✓	
Record policial	✓	
Resultado de prueba de idoneidad		✓
Comentario: La señorita Amada Pérez no cumple con los requerimientos. ®✓		

- No existe orgánico funcional
- ® No requisitos
- ✓ Verificado correcto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 06/06/2015

REVISADO POR: J.E.A.R.  
 FECHA: 16/06/2015

Nombre	Cargo	Funciones que realizan, no existe un orgánico funcional.	Cumple	
			SI	NO
Alicia Chiriboga	Ventas Almacén Latacunga	Participar en campañas de apoyo en las ventas ambulatorias del El Coca y Tena respectivamente.	✓	
		Lograr, mantener y mejorar la adecuada exhibición de la mercadería en el almacén de Latacunga.	✓	
		En el almacén de Latacunga su objetivo es: retener clientes, captar clientes, lograr volúmenes de ventas.		✓
		Comunica adecuadamente a los clientes la información que la entidad preparo para ellos a cerca de los productos que comercializa como: promociones, soporte técnico.		✓
		Asesora a los clientes a cerca de como los productos pueden satisfacer sus necesidades	✓	
		Informa a la empresa las inquietudes de los clientes (quejas, reclamos, sugerencias y otros), y actividades de la competencia (nuevos productos, cambios de precio).	✓	
		Lograr la recuperación de cartera del almacén		✓
		Proyectar una buena imagen de la empresa ante la competencia.	✓	
		Para administrar su territorio de ventas usted planifica, fija objetivos, diseña estrategias.		✓

**Comentario:** La señora Alicia Chiriboga cumple 5 de 9 funciones no establecidas en un orgánico funcional. No realiza 4 funciones ya que no es su competencia.



Requerimientos para ocupar el cargo	Cumple	
	SI	NO
Ser mayor de edad.	✓	
Título Superior: Bachiller en Contabilidad.		✓
Experiencia: 6 años en cargos similares	✓	
Estudios suplementarios: Ninguno		✓
Record policial	✓	
Resultado de prueba de idoneidad		✓
Comentario: La señora Alicia Chiriboga no cumple con los requerimientos. ®✓		

No existe orgánico funcional

® No requisitos

✓ Verificado correcto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
 FECHA: 06/06/2015

REVISADO POR: J.E.A.R.  
 FECHA: 16/06/2015

Nombre	Cargo	Funciones que realizan, no existe un orgánico funcional.	Cumple	
			SI	NO
Rita Intriago	Ventas Almacén Coca	Participar en campañas de apoyo en las ventas ambulatorias del Coca y Tena respectivamente.	√	
		Lograr, mantener y mejorar la adecuada exhibición de la mercadería en el almacén de Francisco de Orellana.		√
		En el almacén su objetivo es: retener clientes, captar clientes, lograr volúmenes de ventas.	√	
		Comunica adecuadamente a los clientes la información que la entidad preparo para ellos a cerca de los productos que comercializa como: promociones, soporte técnico.		√
		Asesora a los clientes a cerca de como los productos pueden satisfacer sus necesidades		√
		Informa a la empresa las inquietudes de los clientes (quejas, reclamos, sugerencias y otros), y actividades de la competencia (nuevos productos, cambios de precio).		√
		Lograr la recuperación de cartera del almacén		√
		Proyectar una buena imagen de la empresa ante la competencia.	√	
		Para administrar su territorio de ventas usted planifica, fija objetivos, diseña estrategias.		√

**Comentario:** La señora Rita Intriago cumple 3 de 9 funciones no establecidas en un orgánico funcional. No realiza 6 funciones ya que no es su competencia.



Requerimientos para ocupar el cargo	Cumple	
	SI	NO
Ser mayor de edad.	✓	
Título Superior: Bachiller Estudios Sociales		✓
Experiencia: 5 años en cargos similares	✓	
Estudios suplementarios: Ninguno		✓
Record policial	✓	
Resultado de prueba de idoneidad		✓
Comentario: La señora Rita Intriago no cumple con los requerimientos. ®✓		

No existe orgánico funcional.

® No requisitos

✓ Verificado correcto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 06/06/2015

REVISADO POR: J.E.A.R.  
FECHA: 16/06/2015



Nombre	Cargo	Funciones que realizan, no existe un orgánico funcional.	Cumple	
			SI	NO
Nancy Naranjo	Servicio al Cliente	Participar en campañas de apoyo en las ventas ambulatorias del Coca y Tena respectivamente.	✓	
		Ser el nexo de comunicación entre las necesidades de los clientes y las áreas de la empresa		✓
		Recepción de quejas, reclamos y su tramitación hasta darlas por cerradas satisfactoriamente.	✓	
		Colaborar en los trámites de servicio técnico requerido por los clientes sobre garantías de artefactos.	✓	
		Llevar y mantener un registro del movimiento de la documentación fechas, firmas y remuneración.		✓
		Coordinar con bodega para asegurar la entrega de las mercancías vendidas a los clientes.		✓
		Lograr la recuperación de cartera del almacén y ferias ambulatorias.		✓
		Que la fluidez del lenguaje sea clara, concisa y correcta comunicación del cliente.	✓	
		Colaborar mensualmente con el ingreso de nuevos clientes a los kardex de control de la entidad	✓	

**Comentario:** La señora Nancy Naranjo cumple 5 de 9 funciones no establecidas en el orgánico funcional. No realiza 4 funciones no es su competencia.



Requerimientos para ocupar el cargo	Cumple	
	SI	NO
Ser mayor de edad.	✓	
Título Superior: Bachiller en Químico Biólogo		✓
Experiencia: 12 años en cargos similares	✓	
Estudios suplementarios: Secretariado, Computación básica,	✓	
Record policial	✓	
Resultado de prueba de idoneidad		✓
Comentario: La señora Nancy Naranjo no cumple con los requerimientos. ®✓		

No existe orgánico funcional

® No requisitos

✓ Verificado correcto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 06/06/2015

REVISADO POR: J.E.A.R.  
FECHA: 16/06/2015

Nombre	Cargo	Funciones que realizan, no existe un orgánico funcional.	Cumple	
			SI	NO
Alfredo Obando	Bodega	Participar en campañas de apoyo en las ventas ambulatorias del Coca y Tena respectivamente.	√	
		Recibir la mercancía verificando que corresponden al orden de compra y factura.	√	
		Informa a gerencia cualquier irregularidad de la recepción de mercadería.		√
		Despachar las mercancías según las cantidades y especificaciones establecidas en la orden de entrega.		√
		Toma física de inventarios de mercancías mensual trimestral, semestral o anual.		√

**Comentario:** El señor Alfredo Obando cumple 2 de 5 funciones no establecidas en un orgánico funcional. No realiza 3 funciones por incongruencias con gerencia.





Requerimientos para ocupar el cargo	Cumple	
	SI	NO
Ser mayor de edad.	✓	
Título Superior: Bachiller en Estudios sociales		✓
Experiencia: 14 años en cargos similares	✓	
Estudios suplementarios: Ventas y Servicio al cliente	✓	
Record policial	✓	
Resultado de prueba de aptitud		✓
Comentario: El señor Alfredo Obando no cumple con los requerimientos. ®✓		

No existe orgánico funcional

® No requisitos

✓ Verificado correcto

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 06/06/2015

REVISADO POR: J.E.A.R.  
FECHA: 16/06/2015

Nº	Nómina	Funciones que si realiza.	Funciones que no realiza.
1	Olivia Cando Chiluisa	8	4
2	Germanía López	6	4
3	Amada Pérez	3	6
4	Alicia Chiriboga	5	4
5	Rita Intriago	3	6
6	Nancy Naranjo	5	4
7	Alfredo Obando	2	3
	<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>31</b>

EA =  $\frac{\text{Funciones realizadas por los Empleados} * 100}{\text{Total Inexistencia de Orgánico Funcional}}$

$$EA = \frac{32 * 100}{63}$$

**EA = 50.79%**

Al evaluar la eficiencia del personal de Comercial Provedora Olivia en el desempeño de sus funciones sin el orgánico funcional en los años 2011 y 2012, se pudo comprobar que los empleados cumplen el 50.79 % de las tareas asignadas, mientras que el restante 49.21% no se ha logrado el cumplimiento de sus actividades, debido a que no tienen elaborado y aprobado un orgánico funcional por lo tanto no existe delegación de funciones.

### **Análisis de los procesos áreas críticas y flujogramas.**

Los procesos no son más que la secuencia ordenada de las actividades que permiten alcanzar un objetivo en particular. Las empresas desarrollan sus actividades de acuerdo a procesos las misma que están escritas o de forma verbal, pero el caso de Comercial Proveedora Olivia es muy particular no existe procesos ni escritos ni verbales, ya que se administra la empresa de manera empírica.

Es importante que Comercial Proveedora Olivia mantenga un control eficiente de los procesos, es necesario que gerencia documente y dé a conocer a los trabajadores de las áreas a las cuales están asignados para que responsablemente den buen uso a los procesos y procedimientos a seguir en la empresa.

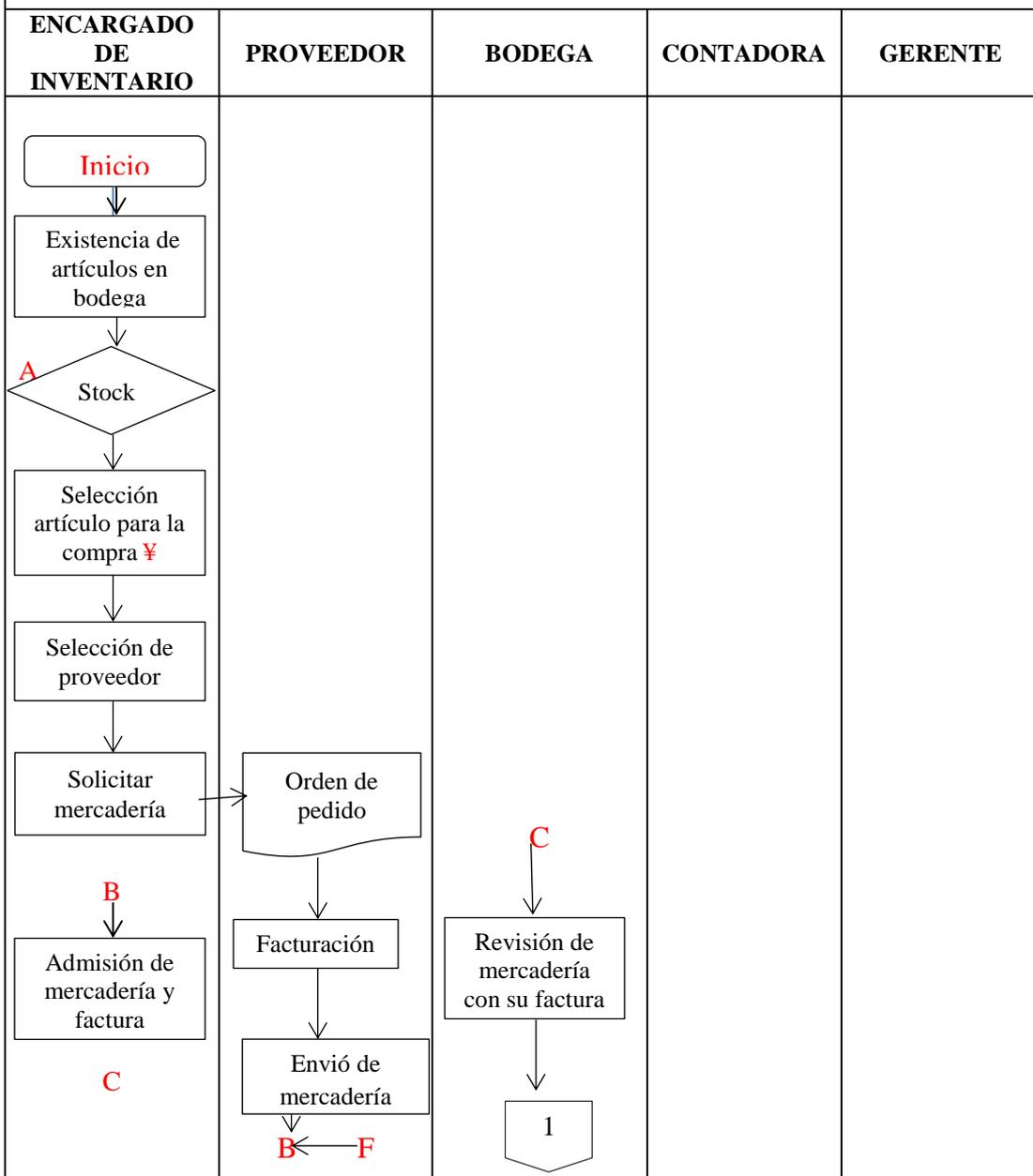
### **Procedimiento N° 1: Compras**

**Objeto de procedimiento:** Compra de mercaderías para mantener el stock de las mismas y verificar las existencias mínimas de inventarios en Comercial Proveedora Olivia.

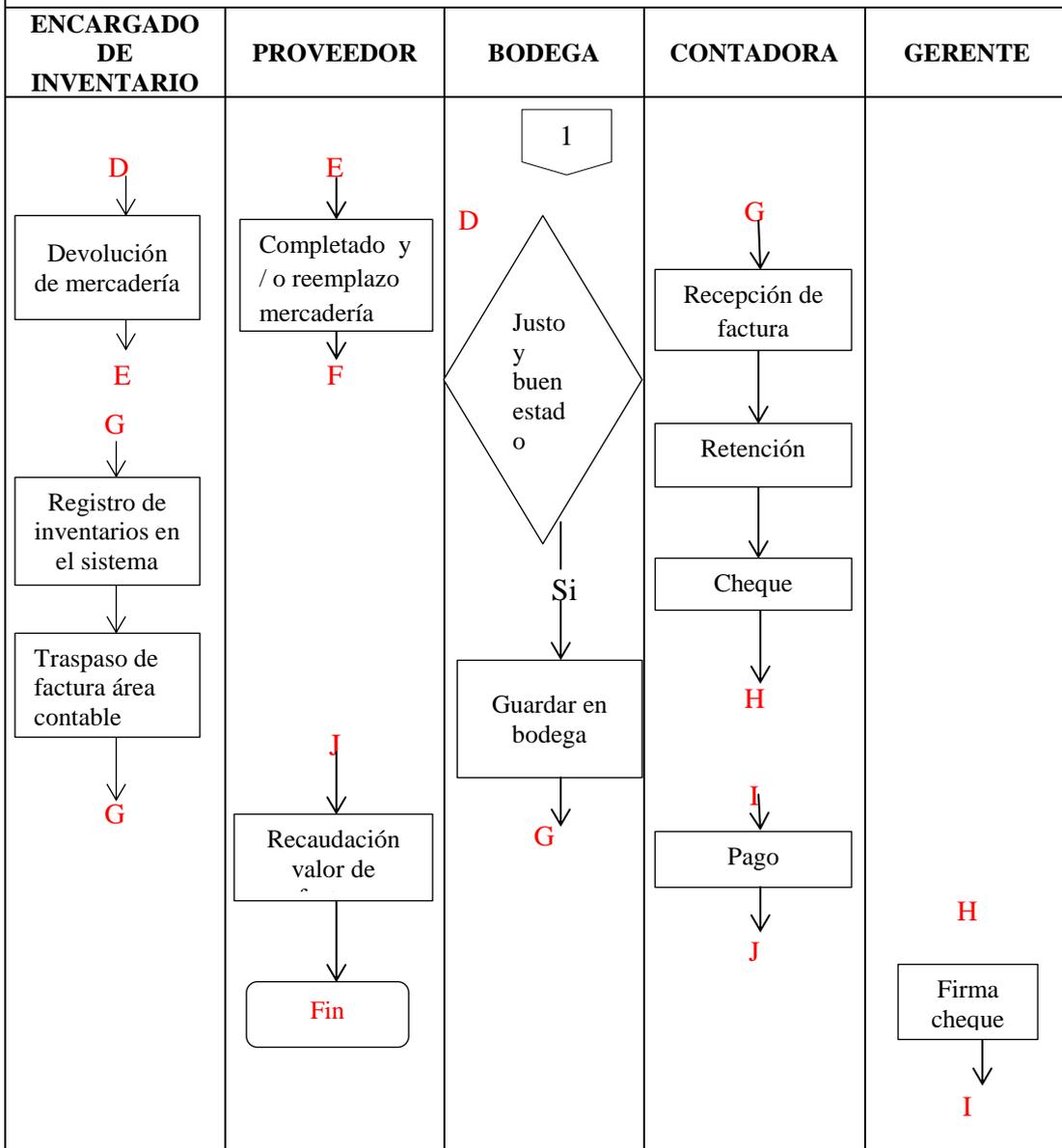
### **Responsabilidades:**

- Verificar constantemente el stock mínimo de mercadería de bodega.
- Informar a tiempo de la insuficiencia de artículos en la bodega.
- Proponer viables compras de mercaderías que soliciten en los almacenes y ferias.
- Intervenir en la adecuada selección de proveedores convenientes para la adquisición de artículos para las ferias ambulatorias y almacenes.
- Estrechar relaciones con los proveedores
- Intervenir en la adecuada selección de proveedores para la adquisición de mercancías.

**1.- PROCESO DE COMPRAS**



**PROCESO DE COMPRAS**



¥ = Falta proceso

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 17/06/2015

REVISADO POR: J.E.A.R.  
FECHA: 24/06/2015

### Proceso N° 1

**Compra.-** Compra de mercaderías para mantener el stock de las mismas y verificar las existencias mínimas de inventarios en Comercial Provedora Olivia.

#### Actividades:

- Identificación de los productos que se va a comprar.
- Selección de los proveedores
- Recibimiento de los artículos requeridos
- Revisión de la mercancía
- Almacenamiento en bodega
- Registro de los productos recibidos (Kardex)

#### Observación del proceso de compra:

Se ha tomado en cuenta en primer lugar el control en cuanto a selección de proveedores. De ahí que se ha propuesto en el flujograma al jefe de bodega quién se encargue de autorizar las adquisiciones luego de evaluar si el proveedor elegido es el que más le conviene a la empresa, por los productos ofrecidos, el plazo de pagos, garantías etc.

El jefe de bodega cotejara que la mercancía producto de la compra sean realmente necesarios para los almacenes y las ferias ambulatorias y así estaremos garantizando que no exista alteraciones en la selección de proveedores y además se evitara la compra indiscriminada de mercadería. ¥

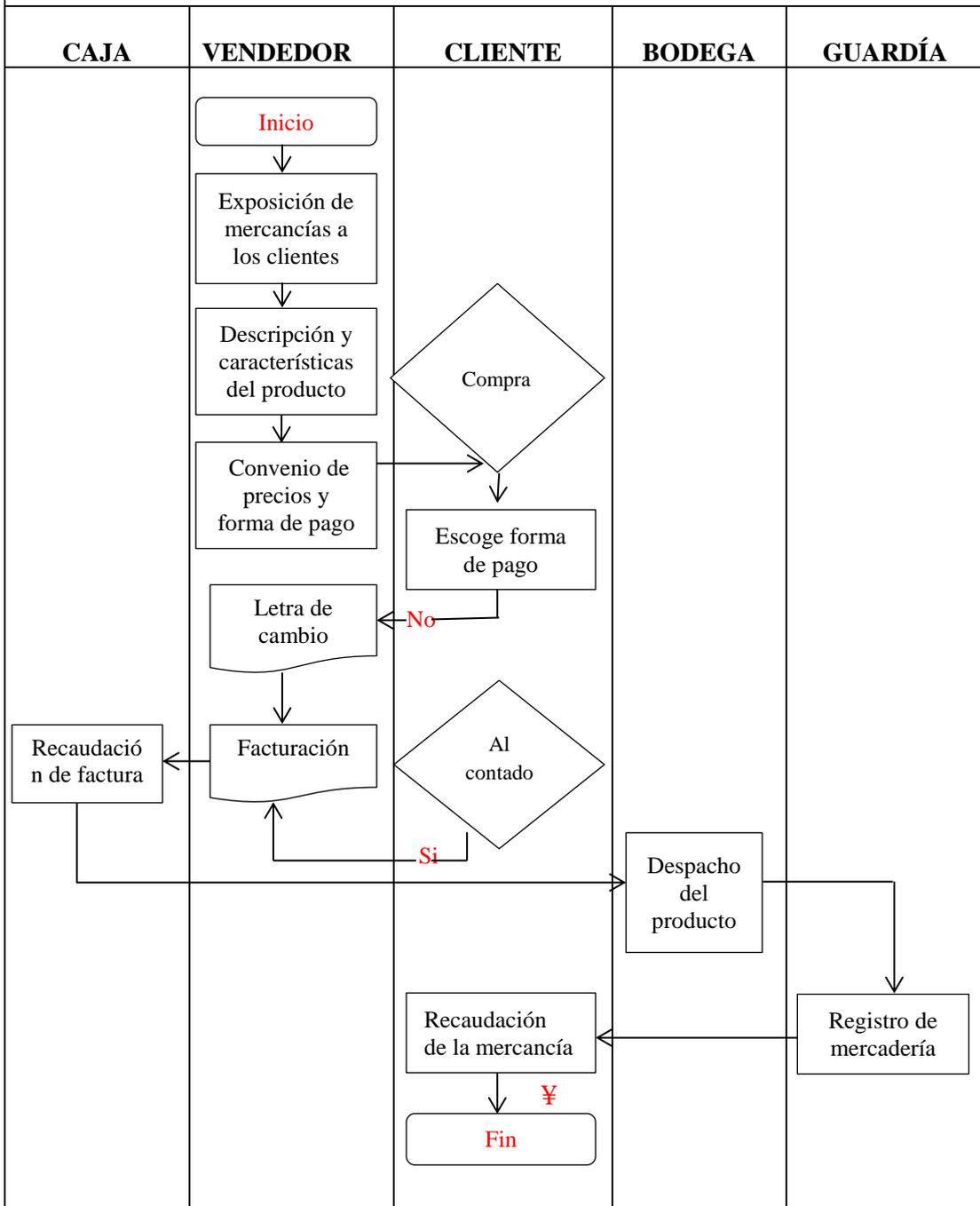
## Procedimiento N° 2 Ventas

**Objetivo de procedimiento:** Vender mercancías disponibles tanto en los almacenes como en las ferias ambulatorias, con calidad, garantía y precios accesibles y fomentar la confianza del cliente en la comercializadora.

### Responsabilidades:

- Compensar la fidelidad de los clientes con productos de marca y garantizados.
- Brindarles ilustraciones claras y concisas de los productos ofertados.
- Mantenerse siempre con promociones, descuentos, rifas etc.
- Las formas de pago serán de acuerdo a las disposiciones de gerencia.
- La empresa debe generar utilidades.

**2.- PROCESO DE VENTAS**



¥ = Falta proceso

## Proceso N° 2

**Venta.-** Vender mercancías disponibles tanto en los almacenes como en las ferias ambulatorias, con calidad, garantía y precios accesibles y fomentar la confianza del cliente en la empresa.

### Actividades:

- Estimulación al cliente para que adquiriera los productos que ofertan. .
- Describir las características de los artículos.
- Explicar a los clientes las formas de pagos.
- Respaldar el pedido y solicitud del producto por parte del cliente.
- Facturación.
- Entrega de los productos adquiridos.

### Observación del proceso de venta:

Es fundamental dar al cliente un valor agregado por parte de la empresa el cual sería que al final de la venta se dé el servicio de post-venta para conocer qué tan satisfechos quedaron con sus adquisiciones, A este servicio de post-venta también incluye hacerle conocer al cliente de nuevas promociones, descuentos e invitaciones a las ferias ambulatorias que se realizan en Francisco de Orellana y Tena en los meses de Abril, Mayo, Noviembre y Diciembre en la que se expende mayor número de productos. ¥

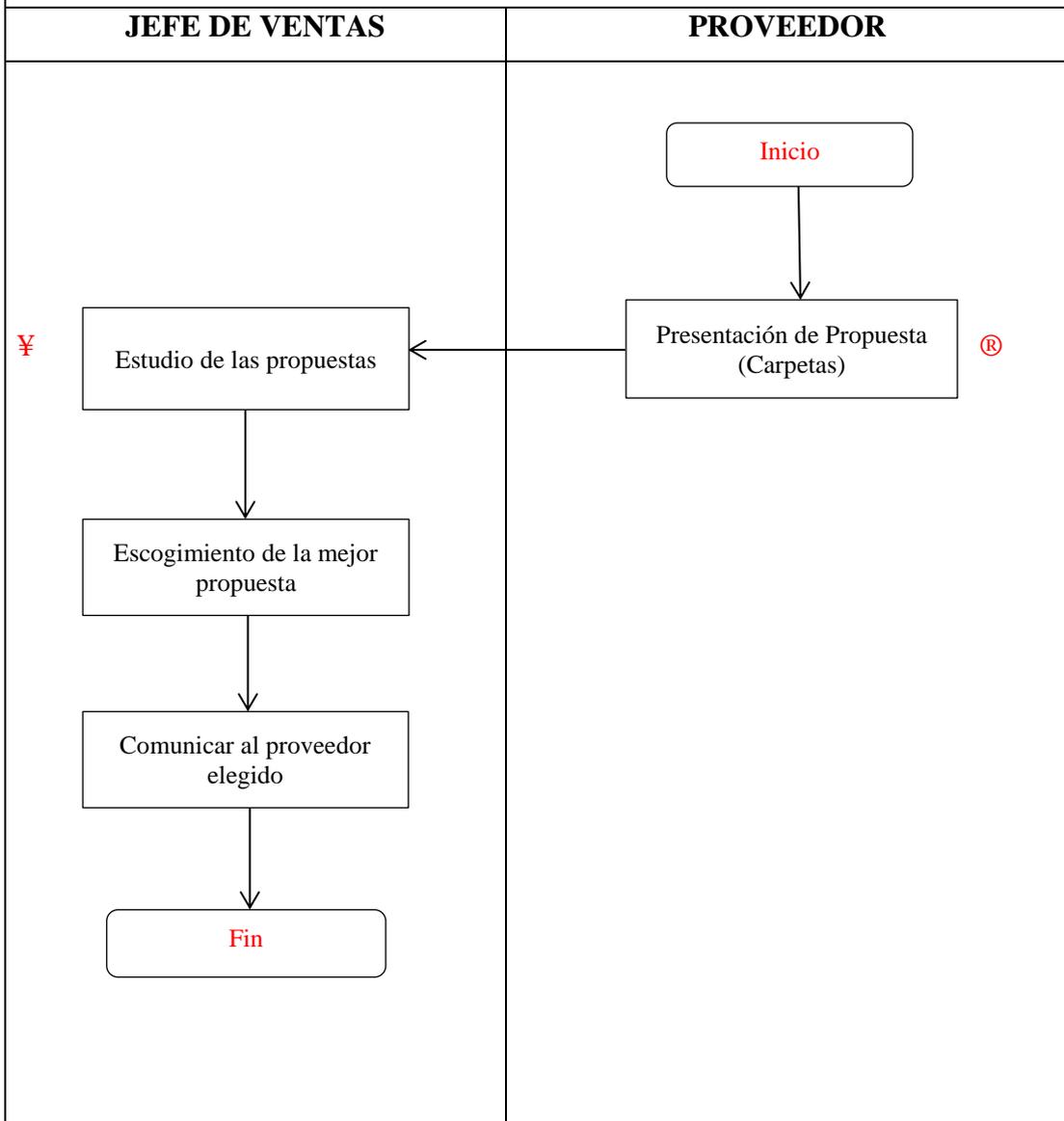
### **Procedimiento N°3: Escogimiento de proveedores**

**Objetivo del procedimiento:** Proceder a la selección de proveedores basándose en los criterios de selección propuestos por gerencia, jefe de ventas y encargado de inventarios quienes sean los que escojan proveedores que propongan calidad, garantías, precios, y sobre todo plazo de entrega y pago.

#### **Responsabilidades:**

- La característica principal del proveedor será la calidad de mercadería que ofrezca.
- Se tomará en cuenta el precio de los productos y descuentos comerciales.
- Se garantizara buenas relaciones con los proveedores.
- Se pide que los proveedores nos mantengan informados sobre nuevos productos.
- Reducir los tiempos de entrega y costos de mercadería a través de una apropiada selección de proveedores.

**3.- ESCOGIMIENTO DE PROVEEDORES**



¥ = Falta proceso

® = No requisitos

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 17/06/2015

REVISADO POR: J.E.A.R.  
FECHA: 24/06/2015

### Proceso N° 3

**Escogimiento de proveedor.-** Proceder a la selección de los proveedores basándose en los criterios de selección propuestos por gerencia, jefe de ventas y encargado de inventarios quienes sean los que escojan proveedores que propongan calidad, garantías, precios, y sobre todo plazo de entrega y pago.

#### Actividades:

- Presentación de propuestas.
- Estudio de las propuestas.
- Escogimiento de la mejor propuesta.
- Comunicación al proveedor elegido.

#### Observación del proceso de escogimiento de proveedor:

Es importante mencionar que para mejorar el proceso de escogimiento de proveedores es necesario efectuar un concurso de mérito para adjudicar al proveedor la adquisición de mercadería, además el proceso original se realiza esperando que los proveedores lleguen a la casa de la señora gerente, viajes directos a Quito, Guayaquil o llamadas por teléfonos para realizar los pedidos, este proceso siempre ha dificultado la planificación de mercadería como su embalaje, despachar a su destino final y obstaculiza la selección de proveedor.®

Además he propuesto que intervenga en la selección de proveedor gerencia, jefe de ventas, y el encargado de realizar el inventario. Así garantiremos la transparencia en la selección de proveedor. ¥

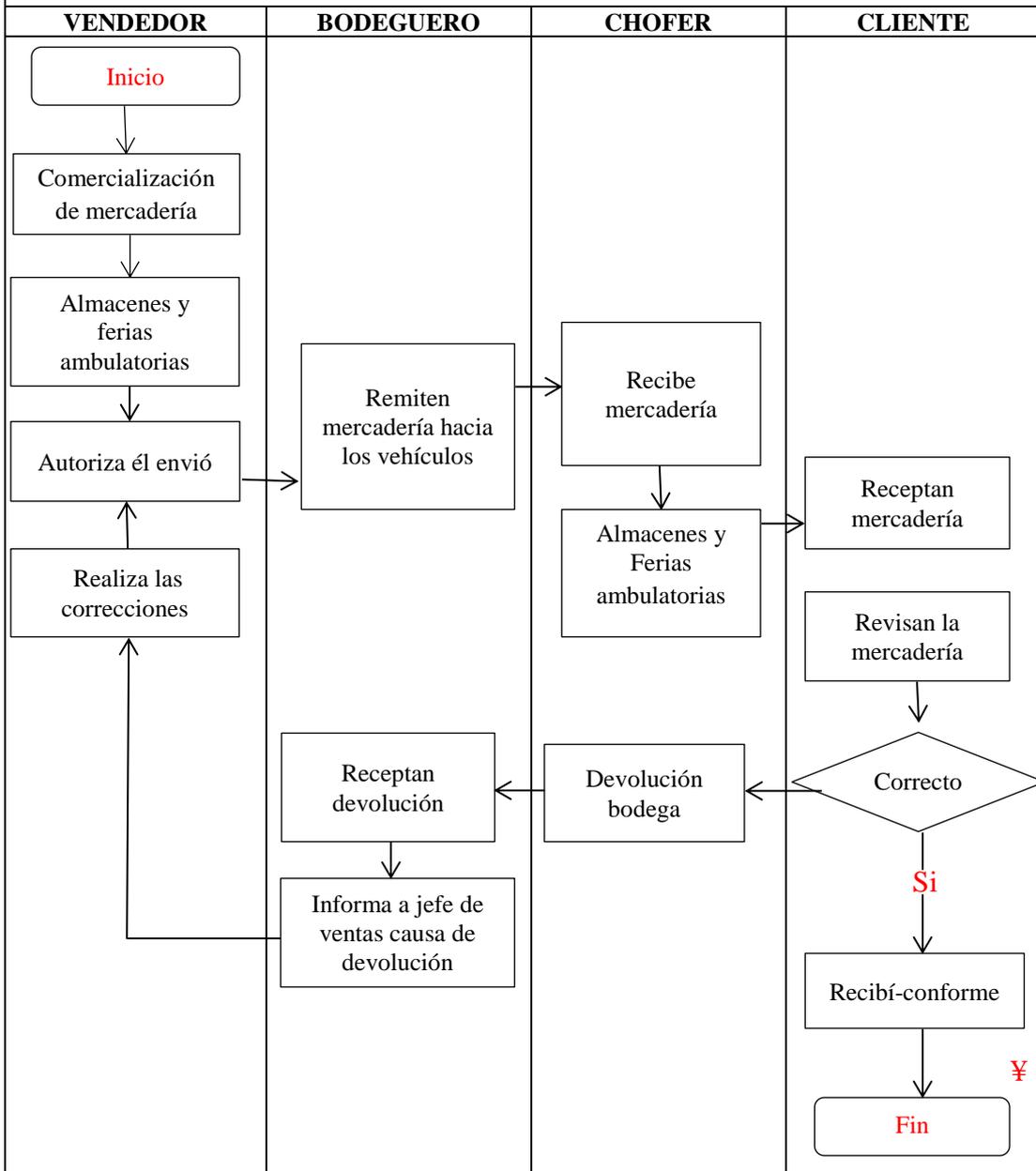
#### **Procedimiento N°4: Distribución**

**Objetivo del procedimiento:** Una buena asistencia de entrega de productos al cliente es sin duda alguna una estrategia de servicio así él recibirá en el lugar estipulado su mercancía.

#### **Responsabilidades:**

- Entrega de los productos adquiridos en el momento y lugar indicados.
- Instalación de los artículos adquiridos, en caso de ser necesario.
- Comprobar el correcto funcionamiento de los artículos al momento de entrega.
- Proteger los productos al instante de ser transportados para su venta.
- Certificar la plena complacencia del cliente al instante de la entrega del producto.

**4.- PROCESO DE DISTRIBUCIÓN**



✘ = Falta proceso

**Proceso N° 4**

**Distribución.-** Una buena asistencia de entrega de productos al cliente es sin duda alguna una estrategia de servicio así él recibirá en el lugar estipulado su mercancía.

**Actividades:**

- Se distribuye la mercadería para almacenes y ferias ambulatorias.
- Solicita direcciones de almacenes y ferias ambulatorias.
- Se remite la mercadería.
- Se entrega en el lugar de su destino
- Se revisa la mercadería en cada uno de los lugares de destino de los mismos.

**Observación del proceso de distribución:**

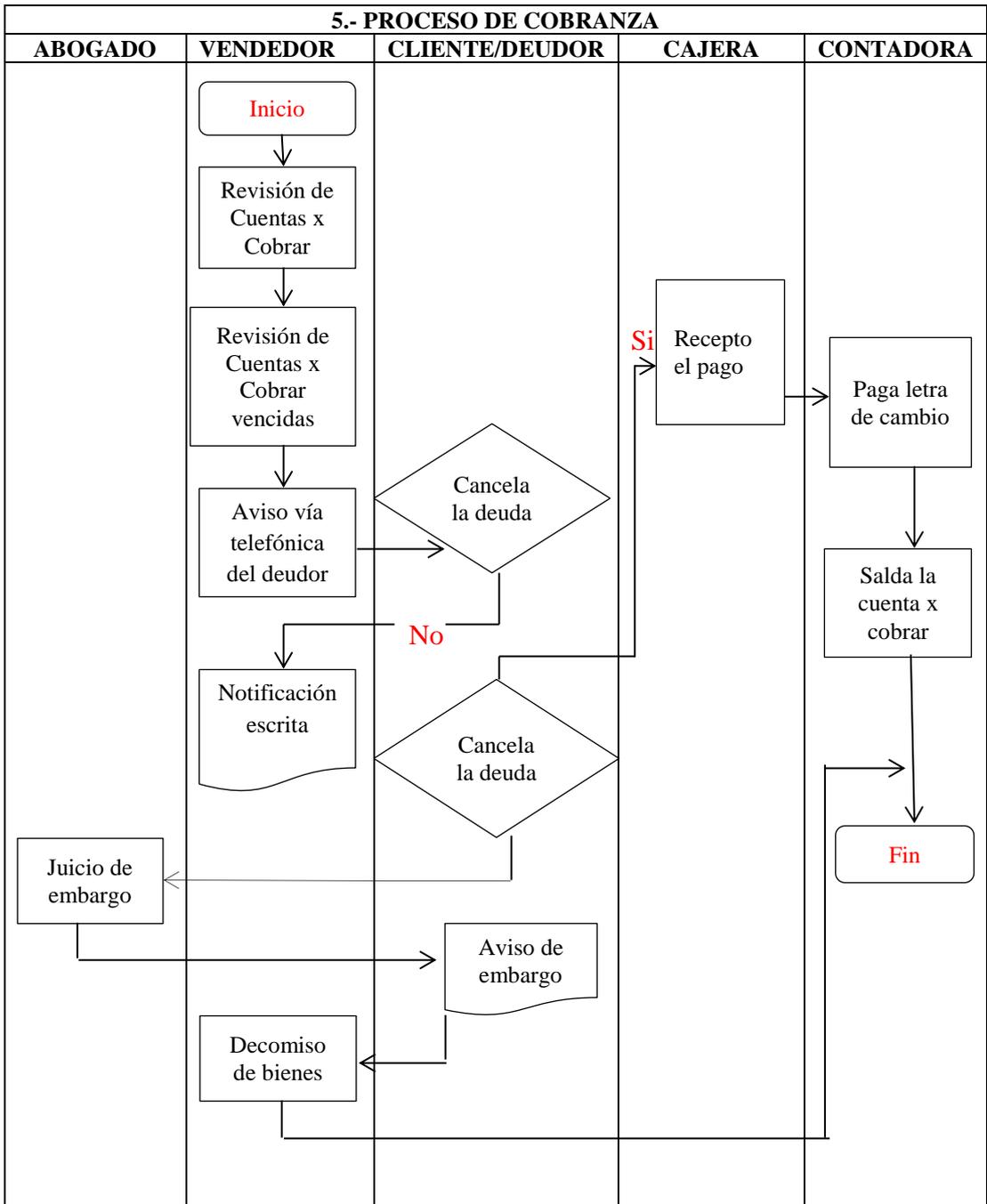
El avance que se debe ejecutar en este proceso es que en el momento de la entrega de los productos en los almacenes y ferias ambulatorias para la venta a los clientes es que, el jefe de ventas tiene que llevar guías de remisión de la mercadería para asegurar y tener constancia de lo entregado en sus respectivos lugares.

### **Procedimiento N° 5: Cobranzas**

**Objetivo del procedimiento:** Recaudar el capital de las ventas efectuadas cuyos pagos no se han realizado en los términos establecidos al momento de la venta.

#### **Responsabilidades:**

- Efectuar un seguimiento constante de las cuentas por cobrar (ventas crédito: pago personal y descuentos por roles de pago a instituciones públicas y privadas).
- Comunicar de manera oportuna a los clientes el vencimiento del plazo de la deuda adquirida.
- Cancelar las cuentas de los clientes que ya han pagado los valores adeudados además entregarles las letras de cambio y títulos de propiedad.
- Conceder aplazamiento en los pagos, cuando el caso lo amerite.



€ = Duplicidad de funciones

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 17/06/2015

REVISADO POR: J.E.A.R.  
FECHA: 24/06/2015

### Proceso N° 5

**Cobranzas.-** Recaudar el capital de las ventas efectuadas cuyos pagos no se han realizado en los términos establecidos al momento de la venta.

#### Actividades:

- Revisión de cuentas por cobrar vencidas tanto pago personal como descuentos.
- Aviso por vía telefónica a deudores o garantes.
- Notificación escrita.
- Apertura juicio de embargo.
- Decomiso de bienes.
- Recepción de pagos.
- Registro de los pagos.
- Finiquita las cuentas.

#### Observación del proceso de cobranza:

La observación que se hace en el proceso de cobranza es que exista un agente de cobranzas exclusivamente para el cobro de los valores adeudados, especialmente en las provincias de Napo y Orellana donde se encuentran localizadas los puntos de ventas de mayor envergadura y es muy difícil realizar los cobros, en todo caso al cobrador se facultaría recaudar los pagos personales y nómina de maestros de los Distritos de Educación de Napo y Orellana que fueron cesados de sus funciones.



**INDICADORES DE GESTIÓN**

INDICADOR	AÑO: 2011	AÑO: 2012	ANÁLISIS
<p><b>Cumplimiento de metas de ventas</b></p> <p>CMV= <math>\frac{\text{Ventas año}}{\text{Ventas Proyectadas}}</math></p>	<p>92%</p> <p><math>\frac{758.598,49}{825.762,00}</math></p>	<p>95%</p> <p><math>\frac{839.108,61}{880.526,24}</math></p>	<p>En el análisis se puede decir que en el año 2011 se alcanzó un 92% y en el 2012 un 95% en ventas relacionado con años anteriores se incrementó, pero es necesario realizar planificación estratégicas que logren el objetivo en ventas del 100% que sería lo óptimo, desde luego con un personal capacitado, motivado y se lo involucre como parte de la entidad.</p>
<p><b>Indicador de ventas por vendedor</b></p> <p>IVV= <math>\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Nº de Vendedores}}</math></p>	<p><math>\frac{758.598,49}{2}</math></p> <p>379.299,25</p>	<p><math>\frac{839.108,61}{2}</math></p> <p>419.554,31</p>	<p>El indicador muestra que al existir 2 personas para la venta tanto almacenes y ferias ambulatorias en los años 2011 y 2012, a permito conocer la responsabilidad económica que tienen las colaboradoras con la entidad, además se agregaría que en los 2 años analizados las provincias de Napo y Orellana son las que mayor ventas se ha realizado en las ferias ambulatorias.</p>

ELABORADO POR:: N.J.N.H.  
FECHA: 25/05/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 25/05/2015



<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>			
INDICADOR	AÑO: 2011	AÑO: 2012	ANÁLISIS
<p><b>Personal Capacitado</b></p> <p>PC= <math>\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{\# Total de personal}}</math></p> <p>PC= <math>\frac{1}{7} = 14.29</math></p>	<b>14,29%</b>	<b>14,29%</b>	<p>Este indicador representa el 14,29% de los empleados que participa en cursos 2011 y 2012, no existió cambio alguno en capacitar al personal se mantiene en el 85.71%, que no se impulsa a capacitaciones, no ha mejorado el desempeño laboral, ni se ha realizado esfuerzo alguno por parte de gerencia para que el personal se capacitado.</p>

INDICADORES FINANCIEROS			
INDICADOR	AÑO 2011	AÑO 2012	ANÁLISIS
<p><b>Índice de liquidez</b> Muestra la capacidad de la empresa para cubrir sus compromisos a corto plazo.</p> <p><b>Capital de trabajo</b> = Activo Corriente- Pasivo Corriente Margen de seguridad= CdeT/Pasivo Corriente <b>Estándar del 1.5 al 2.5%</b></p>	<p><u>542.451,15</u> <b>119.607,01</b></p> <p><b>422.844,14</b></p> <p><b>3.54%</b></p>	<p><u>605.749.72</u> <b>139055.78</b></p> <p><b>468.076,38</b></p> <p><b>3.37%</b></p>	<p>Por medio de este indicador se determinó que el capital de trabajo es de USD. 422.844,14 en el 2011 y USD 468.076,38 2012, se realizó el margen de seguridad y su resultado fue de 3.54% 2011 y 3.37% 2012, se puede decir que fue adecuada para solventar los gastos a corto plazo y existió un excedente sin producir. Además antecede cartera vencida por recuperar de años anteriores.</p>
<p><b>Índice de endeudamiento</b></p> <p><b>Índice de Solidez = <math>\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100</math></b></p> <p>Capacidad de endeudamiento frente a sus deudas totales.</p>	<p><u>119.607.01</u> <b>551.026,72</b></p> <p><b>21.71%</b></p> <p><b>78,29%</b></p>	<p><u>139.055.78</u> <b>607.132,16</b></p> <p><b>22.90%</b></p> <p><b>77.10%</b></p>	<p>El resultado de este indicador expresa lo siguiente, que el 21.71% y el 22.90% en los años 2011 y 2012 de los activos totales se encontraron financiados a través del endeudamiento a terceros, pero el 78.29% 2011 y el 77.10% 2012 representó un margen de garantía y seguridad para los acreedores y mayor fue la capacidad de endeudamiento ya que trabajó con dinero propio.</p>

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 25/06/2015

REVISADO POR: J.E.A.E.  
FECHA: 07/07/2015

**Hallazgo N° 1:** Inexistencia de un código de ética (Reglamento Interno)

**Condición:** No se ha elaborado un reglamento interno en la que consten los deberes, derechos y obligaciones a las que deben estar sujetos administración y empleados.

**Criterio:** Comercial Proveedora Olivia debe elaborar, ejecutar, difundir y capacitar a sus colaboradores un Código de Conducta o reglamento interno con el propósito que estén regidos por él y se lleve a cabo sus actividades con ética profesional y personal.

**Causa:** Falta de iniciativa para la elaboración de un Código de Conducta por parte de gerencia los empleados no conocen de sus deberes, derechos y obligaciones infringiendo en sus labores cotidianas.

**Efecto:** El no tener un Código de Conducta en la empresa escrito y aprobado, no se podrá sancionar faltas disciplinarias de cualquier naturaleza, esto limitará a tomar decisiones.

**Conclusión:** La entidad carece de un código de ética o reglamento interno lo que dificulta sancionar faltas en las que incurran los empleados.

**Recomendación propuesta a gerencia:**

Se sugiere la elaboración de un código de conducta o reglamento interno, ser socializada a empleados antiguos y nuevos para que tengan pleno conocimiento de las normas y principios que rigen la institución y ser cumplidas a cabalidad.

**Hallazgo N° 2:** Elaboración de manual de funciones

**Condición:** En Comercial Proveedora Olivia no existe un manual de funciones ocasionando que las labores sean similares y repetitivas por el personal, generando incompetencia a las funciones al cargo y no permite agilidad de las operaciones.

**Criterio:** La entidad, debe tener un manual de funciones escritas con base legal, que deben seguir sus empleados para poder realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz.

**Causa:** Sin un manual de funciones formales causa impericia en la elaboración de las tareas asignadas por gerencia a los empleados.

**Efecto:** Incumplimiento por parte de los trabajadores el momento de cumplir sus funciones dentro de la empresa.

**Conclusión:** La carencia de un manual de funciones ha ocasionado que las labores cotidianas se realicen de manera rutinaria y a su juicio.

**Recomendación propuesta a gerencia:**

Se sugiere elaborar un manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa, esto ayudará a determinar cuáles son las responsabilidades, tareas y acciones que deberán cumplir y las posibles sanciones de las que pueden ser objeto si no se cumple las actividades de la empresa.

**Hallazgo N° 3:** Estructura organizacional.

**Condición:** Carece de estructura organizacional creando un ambiente inadecuado en la participación de los niveles jerárquicos del ente auditado provocando deficiencia en la toma de decisiones.

**Criterio:** La organización debe elaborar y definir claramente la estructura organizacional donde se detalle las funciones que cada área debe desempeñar, además de la comunicación entre ellas.

**Causa:** Desorganización en la entidad, la toma de decisiones la realiza gerencia con la participación familiar provocando el nepotismo o favoritismo; limitando la participación del personal y estimulando al trato desigual.

**Efecto:** Las propuestas expresadas por los colaboradores en mejora de los procesos no son tomados en cuenta, reciben órdenes y estas son ejecutadas de acuerdo a un modelo ya existente y establecido.

**Conclusión:** En Comercial Provedora Olivia no cuenta con una estructura organizacional que defina claramente las líneas de mando y jerárquicas de la empresa, ejecutando los procesos en forma empírica.

**Recomendación propuesta a gerencia:** Se debe comprender que la estructura organizacional es el marco en el que se desarrolla la empresa, las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos, y se sugiere implementar una estructura organizacional con niveles jerárquicos bien definidos.



**Hallazgo N°4:** Planificación estratégica.

**Condición:** Comercial Proveedora Olivia no elabora planificación estratégica, determinando y revelando que la empresa no está preparada para tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

**Criterio:** La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes trazados por la alta gerencia para alcanzar los propósitos u objetivos en beneficio de la empresa.

**Causa:** Sin la planeación estratégica no se podrá formular, implantar y evaluar decisiones que permita a la empresa llevar a cabo sus objetivos y metas

**Efecto:** Comercial Proveedora Olivia al no contar con planeación estratégica no podrá fijar los objetivos y metas para poder cumplirlos y lograr los propósitos planteados de crecimiento institucional.

**Conclusión:** En Comercial Proveedora Olivia la planificación estratégica no se elabora ni se comunica, originando que las actividades que realiza cada colaborador sea tradicional y sin orientación de resultados.

**Recomendación propuesta a gerencia:**

Se recomienda la elaboración e implementación de la planificación estratégica que permita detallar los conceptos filosóficos adecuados para robustecer la gestión administración y operacional de la empresa.

**Hallazgo N° 5:** Procedimiento inadecuado en la selección de personal.

**Condición:** La selección de personal se realiza a través de una simple e informal entrevista o recomendaciones sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación.

**Criterio:** Los procedimientos adecuados para reclutar, seleccionar y contratar personal ayuda a manejar personal eficiente para la labor requerida.

**Causa:** La poca importancia por parte de gerencia en llevar a cabo un proceso adecuado de reclutamiento, selección y contratación de personal.

**Efecto:** El trabajador incumple con las funciones encomendadas por falta de conocimiento del cargo para el que fue contratado.

**Conclusión:** En Comercial Proveedora Olivia no existe una planificación adecuada para formalizar el proceso de contratación del personal.

**Recomendación propuesta a gerencia:**

Planificar y aplicar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal conforme a las necesidades de la empresa para el buen desempeño en las funciones encomendadas.

**Hallazgo N°6:** No se capacita al personal.

**Condición:** La Falta del valor agregado a las capacitaciones del personal ha causado pérdidas en los recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos.

**Criterio:** La capacitación intelectual del personal es un aspecto muy importante que debería tomar énfasis gerencia para que el empleado tenga interés en su trabajo además de brindarles un buen ambiente laboral.

**Causa:** La falta de capacitación causa retraso de manera directa en los resultados de la organización esto es que los objetivos que se trazan no se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz.

**Efecto:** Por falta de capacitación y adiestramiento del talento humano ocasiona que la empresa tenga colaboradores con brechas en las habilidades, destrezas y poco conocimiento del trabajo a efectuarse.

**Conclusión:** La falta de capacitación y actualización profesional conlleva a no tener trabajadores capaces de afrontar cualquier eventualidad laboral.

**Recomendación propuesta a gerencia:**

Se propone a gerencia realizar capacitaciones al talento humano, implementando medidas prácticas de entrenamiento, talleres, conferencias, seminarios con el afán de mejorar áreas vulnerables con el fin de ver resultados óptimos por parte de sus colaboradores en las labores asignadas.

**Hallazgo N° 7:** Sistema de información

**Condición:** Comercial Proveedora Olivia no dispone de un paquete contable.

**Criterio:** La aplicación de un sistema de información en este caso la de un paquete contable permitirá que la empresa alcance un alto grado de competitividad, se verificará los informes o estados financieros a tiempo.

**Causa:** La falta de un sistema de información provocaría el desconocimiento de la información que debería de estar a disposición de los directivos y empleados de la institución.

**Efecto:** Al no contar con un sistema de información no permitirá registrar operaciones, dar apoyo a los procesos de trabajo, ayudar a la toma de decisiones y obtener ventaja de eficiencia o competitividad en Comercial Proveedora Olivia.

**Conclusión:** La comercializadora no cuenta con un sistema contable que facilite acceder a una rápida información de los movimientos financieros efectuados en el área contable.

**Recomendación propuesta a gerencia:**

Constituye uno de los aspectos estratégicos claves para el buen hacer de la empresa; para ello es fundamental que los directivos y colaboradores estén conscientes de su utilidad por lo tanto se recomienda instalar un sistema contable a la brevedad posible.

## FASE IV

# COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

ARCHIVO CORRIENTE	AC
CARTA A GERENCIA	CG1
INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	IFAG2

#### 4.3.4. FASE IV: Comunicación de resultados

**Objetivo:** Elaborar el informe final de la auditoría de gestión realizada a Comercial Proveedora Olivia emitiendo conclusiones y recomendaciones muy puntuales a las áreas en observación.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	REALIZADO POR:	FECHA
1	Carta a Gerencia	CG1	N.J.N.H	2015/07/16
2	Elabore el informe final de la auditoría de gestión.	IFAG	N.J.N.H	2015/07/24

San Miguel de Salcedo, 16 julio del 2015

Sra. Ruby Olivia Cando Chiluisa  
**COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA.**  
**Presenre.-**

Realizada la Auditoría de Gestión al Comercial Proveedora Olivia del Cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi, para evaluar la gestión administrativa y operativa período comprendido 1 de enero 2011 al 31 de diciembre 2012. Esta investigación tiene como intención diagnosticar, evaluar áreas críticas para aportar con alternativas y soluciones para mejorarlas.

La Auditoría de Gestión se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas pretenden que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener evidencia razonable para que la información, documentación, procesos, procedimientos y áreas examinadas no contengan muestras erróneas. La información, proporcionada, las actividades ejecutadas son responsabilidad de la empresa, mientras que mi compromiso en realizar esta auditoría es emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones en base a la información obtenida y presentada por el personal de Comercial Proveedora Olivia y ejecutado de acuerdo a la normativa vigente. Se examinó las áreas del ente auditado mediante cuestionarios y entrevistas al personal, la observación, revise documentos, archivos y se aplicó para las evaluaciones el método COSO.

Atentamente.



**Julieta Naranjo Herrera**  
**REPRESENTANTE LEGAL**  
**J&N AUDITORES EXTERNOS**

ELABORADO POR: N.J.N.H.  
FECHA: 16/07/2015

REVISADO POR: J.E.A.R.  
FECHA: 18/07/2015

### **Enfoque de la auditoría**

**Motivo.-** El examen de auditoría de gestión a efectuarse al Comercial Proveedora Olivia, para evaluar su gestión administrativa y operacional se ejecutó de acuerdo a la carta de inicio de auditoría emitido el 01 de mayo de 2015 por parte de **J&N AUDITORES EXTERNOS**, el período a ser auditado será del 1 de enero 2011 al 31 de diciembre 2012, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa y operacional.

**Objetivo.-** Diagnosticar, evaluar, ejecutar y emitir el informe final con el resultado de la investigación en forma muy puntual los procesos o áreas involucradas en la auditoría.

**Alcance.-** La Auditoría de Gestión realizada a Comercial Proveedora Olivia comprende el período fiscal del 1 de enero 2011 al 31 de diciembre 2012.

### **Entidades de control**

- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Instituto de Seguridad Social (IESS)
- Municipios de San Miguel de Salcedo, Latacunga, Tena y Francisco de Orellana.
- Ministerio de Relaciones Laborales.

**Responsable de la entidad auditada.-** Sra. Ruby Olivia Cando Chiluisa.

**Comunicado de resultados.-** Los resultados serán dirigidos y comunicados a la señora gerente Ruby Olivia Cando Chiluisa. A continuación notifico los Hallazgos por cada componente.

### **1.- Inexistencia de un código de ética (Reglamento Interno)**

No se ha elaborado un reglamento interno en la que consten los deberes, derechos y obligaciones a las que deben estar sujetos administración y empleados.

**Conclusión:** La entidad carece de un código de ética o reglamento interno lo que dificulta sancionar faltas en las que incurran administración y empleados.

**Recomendación propuesta a gerencia:** Se sugiere la elaboración de un código de conducta o reglamento interno, ser socializada a empleados antiguos y nuevos para que tengan pleno conocimiento de las normas y principios que rigen la institución y ser cumplidas a cabalidad.

### **2.- Elaboración de manual de funciones**

En Comercial Proveedor Olivia no existe un manual de funciones ocasionando que las labores sean similares y repetitivas por el personal, generando incompetencia en las tareas y no permite agilidad de las operaciones.

**Conclusión:** La carencia de un manual de funciones ha ocasionado que las labores cotidianas se realicen de manera rutinaria y a su juicio.

**Recomendación propuesta a gerencia:** Se sugiere elaborar un manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa, esto ayudará a determinar cuáles son las responsabilidades, tareas y acciones que deberán cumplir y las posibles sanciones de las que pueden ser objeto si no se cumple las actividades de la empresa.

### 3.- Estructura organizacional.

Carece de estructura organizacional creando un ambiente inadecuado en la participación de los niveles del ente auditado provocando deficiencia en la toma de decisiones.

**Conclusión:** En Comercial Proveedora Olivia no cuenta con una estructura organizacional que defina claramente las líneas de mando y jerárquicas de la empresa, ejecutando los procesos en forma empírica.

**Recomendación propuesta a gerencia:** Se debe comprender que la estructura organizacional es el marco en el que se desarrolla la empresa, las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos, y se sugiere implementar una estructura organizacional con niveles jerárquicos bien definidos.

### 4.- Planificación estratégica.

Comercial Proveedora Olivia no elabora planificación estratégica, determinando y revelando que la empresa no está preparada para tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

**Conclusión:** En Comercial Proveedora Olivia la planificación estratégica no se elabora ni se comunica, originando que las actividades que realiza cada colaborador sea tradicional y sin orientación de resultados.

**Recomendación propuesta a gerencia:** Se recomienda la elaboración e implementación de la planificación estratégica que permita detallar los conceptos filosóficos adecuados para robustecer la gestión administración y operacional de la empresa.

### **5.- Procedimiento inadecuado en la selección de personal.**

La selección de personal se realiza a través de una simple e informal entrevista o recomendaciones sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación.

**Conclusión:** En Comercial Proveedora Olivia no existe una planificación adecuada para formalizar el proceso de contratación del personal.

**Recomendación propuesta a gerencia:** Planificar y aplicar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal conforme a las necesidades de la empresa para el buen desempeño en las funciones encomendadas.

### **6.- No se capacita al personal.**

La Falta del valor agregado a las capacitaciones del personal ha causado pérdidas en los recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos.

**Conclusión:** La falta de capacitación y actualización profesional conlleva a no tener trabajadores capaces de afrontar cualquier eventualidad laboral.

**Recomendación propuesta a gerencia:** Se propone a gerencia realizar capacitaciones al talento humano, implementando medidas prácticas de entrenamiento, talleres, conferencias, seminarios con el afán de mejorar áreas vulnerables con el fin de ver resultados óptimos por parte de sus colaboradores en las labores asignadas.

## 7.- Sistema de información

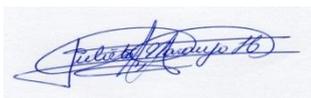
Comercial Proveedora Olivia no dispone de un paquete contable.

**Conclusión:** La comercializadora no cuenta con un sistema contable que facilite acceder a una rápida información de los movimientos financieros efectuados en el área contable.

**Recomendación propuesta a gerencia:** Constituye uno de los aspectos estratégicos claves para el buen hacer de la empresa; para ello es fundamental que los directivos y colaboradores estén conscientes de su utilidad por lo tanto se recomienda instalar un sistema contable a la brevedad posible.

San Miguel de Salcedo, julio del 2015

Atentamente.



**Julieta Naranjo Herrera**  
**REPRESENTANTE LEGAL.**  
**J&N AUDITORES EXTERNOS.**

## CONCLUSIONES

- Mediante la ejecución de los cuestionarios de control interno aplicando el Método COSO I se ha logrado diagnosticar, evaluar y verificar la situación actual de la empresa y se ha llegado a la conclusión que es imprescindible realizar periódicamente auditorias de gestión para lograr la eficiencia, eficacia y economía en Comercial Proveedora Olivia.
- No cuenta con un código de ética o reglamento interno, tampoco existe pronunciamiento sobre el tema, razón fundamental la importancia de diseñar y aplicar un manual del reglamento interno, como base fundamental para el desarrollo personal, empresarial y proyecte una imagen sólida ante la sociedad.
- No existe orgánico funcional ni manual de funciones lo que ocasiona la falta de comunicación entre gerencia y las áreas operativas, no existe descripciones formales de los niveles jerárquicos, delegación de funciones a realizarse por lo que las necesidades de la empresa son resueltas tardíamente.
- Comercial Proveedora Olivia no cuenta con planes de reclutamiento, selección, contratación de personal, peor aún capacitaciones para sus colaboradores, es importante que gerencia tome conciencia en apoyar al talento humano ya que es la base fundamental de la empresa, buscarlo y entrenarlo no es difícil, pero conservarlo motivado si lo es.
- La empresa no dispone un paquete contable que facilite acceder a una rápida información de los movimientos financieros en el momento y tiempo justo.

## RECOMENDACIONES

- Gerencia y personal operativo debe poner en práctica las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría para mejorar su gestión administrativa y operativa para coadyuvar al desarrollo continuo de Comercial Proveedora Olivia.
- Perfilar e implementar un código de ética para la comercializadora, con el propósito que los colaboradores estén regidos por él y tengan sentido de pertenencia, además es importante que trabajen desde el más alto rango hasta el más pequeño con ética profesional y personal, gerencia deberá difundir y capacitar a los empleados el código de ética o reglamento interno.
- Gerencia deberá aplicar planificación estratégica, manuales de funciones, estructura orgánica, para que siga un correcto proceso y procedimiento en cada área y estas a su vez puedan alcanzar la eficiencia y eficacia esperada.
- Elaborar planes de capacitación para los empleados de la empresa, estas capacitaciones deberán ser continuas, para un mejor desenvolvimiento en el desempeño en las actividades encomendadas a cada funcionario de la entidad.
- Constituye uno de los aspectos estratégicos claves para el buen hacer de la empresa; para ello es muy fundamental que la dirección y colaboradores estén conscientes de su utilidad por lo tanto se recomienda instalar un sistema contable a la brevedad posible.
- Comercial Proveedora Olivia tiene que ir a la par con el mundo globalizado, a la vez ser más profesionales, se recomienda a gerencia adquirir conocimientos en gestión administrativa para que los procesos y procedimientos efectuados en la empresa no se realice de manera empírica generando pérdida de tiempo y dinero.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Andrade Puga, R. (2001). Manual de Auditoría de Gestión . Contraloría General del Estado, 1-321. Quito, Ecuador.

Aumatell, S. C. (2003). Auditoría de la Información (1ra ed.). Barcelona: UOC.

Benitez Enns, S. (2012). Mi Tesis en 100 Días: Una guía didáctica e instructiva para el universitario exitoso. Estados Unidos de América: Palibrio.

Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales (2da ed.). México: Pearson Educación.

Blanco Luna, Y. (2012). Auditoría Integral Normas y Procedimientos (2da ed.). Bogota, Colombia: Ecoe.

Cardozo Cuenca, H. (2006). Auditoría del sector solidario: Aplicación de normas internacionales. ECOE EDICIONES.

Coopers & Lybrand. (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO. Madrid: Ediciones Díaz de Santos,.

Delia, G. E. (2011). Como Hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa (1ra ed.). Buenos Aires: Alsina.

Fonseca Luna, O. (2007). Auditoría Gubernamental Moderna (1ra ed.). Lima, Perú: Enlace Gubernamental s.a.c.

Fonseca Luna, O. (2011). Sistemas de Control Interno para Organizaciones (1ra ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control-IICO.

Franklin F, E. B. (2007). Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio (2da ed.). México: Pearson Educación .

Madariaga G, J. M. (2004). Manual Práctico de Auditoría. España: Deusto.

Maldonado E., M. K. (2011). Auditoría de Gestión (4ta ed.). Quito, Ecuador: Producciones Digitales Abya- Yala.

Montesinos Julve, V. (1992). La auditoría en España. Situación actual y perspectivas. (U. d. Valencia, Ed.) Valencia.

Moreno Bayardo, M. G. (1987). Introducción a la metodología de la investigación educativa. Progreso.

## **DOCUMENTOS ELECTRONICOS**

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2011-2012). Recuperado el 15 de Enero de 2014, de <https://política económica.gob.ec/wp.../>.

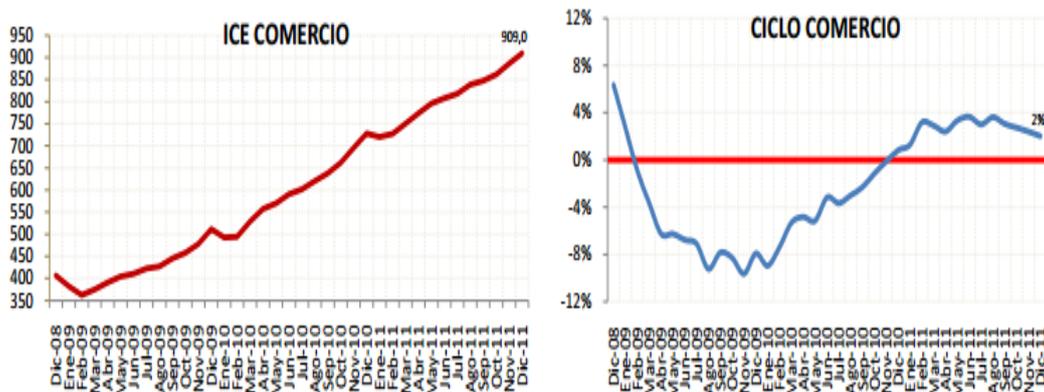
Redondo Durán, R. e. (1996). Recuperado el 23 de febrero de 2015, de [diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/.../Auditoria%20de%20gestión.pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/.../Auditoria%20de%20gestión.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1: Índice de Confianza empresarial 2011

#### III. ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL (ICE) COMERCIO

En diciembre 2011, el ICE de la rama Comercial mostró un crecimiento de 23.1 puntos, para ubicarse en 909.0. El ciclo del ICE de Comercio se encuentra 2% por sobre su tendencia de crecimiento.



**Fuente:** Banco Central del Ecuador estudio mensual de opinión empresaria Pág. 2

<https://www.politicaeconomica.gob.ec/wp.../2011/.../mayo-web-2011.pd>

### Anexo 2: Índice de Confianza empresarial 2012

#### III. ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL (ICE) COMERCIO

El ICE de la rama Comercial mostró un crecimiento de 25.2 puntos en diciembre de 2012, para situarse en 1019.2. El ciclo del ICE de Comercio se encuentra 2.9% por debajo de su tendencia de crecimiento.



**Fuente:** Banco Central del Ecuador estudio mensual de opinión empresaria Pág. 2

<https://www.politicaeconomica.gob.ec/wp.../2012/.../mayo-web-2012.pd>

### Anexo 3: Fotografías oficina, bodegas y ferias ambulatorias

- San Miguel de Salcedo, Calle 24 de Mayo y Luís A. Martínez (Administrativo y Bodega)

Oficina



Cuadernos de trabajo



Bodega



- Latacunga Av. Amazonas entre General Maldonado y Tarqui.



- Francisco de Orellana El Coca Av. Alejandro Labaka y Antonio Cabrera.



- Feria ambulatoria Orellana-Francisco de Orellana





➤ Feria ambulatória Tena - Napo



Anexo 4: Staff de Personal Comercial Proveedora Olivia.

## ***PROVEEDORA "OLIVIA"***

DIRECCION: 24 DE MAYO Y LUIS A. MARTINEZ.

TELEFONOS: 2726-395 / 0999926236

E-MAIL: oliviacando@hotmail.com

SALCEDO – ECUADOR

---

### **NÓMINA DE PERSONAL DE COMERCIAL PROVEEDORA OLIVIA 2011-2012**

<b>N o</b>	<b>NOMBRE/APELLIDO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Olivia Cando Chiluisa	Tlga. Seguridad Industrial	Gerente	Propietaria	
2	Germania López Estrella	Ing. Contador Auditor CPA.	Contadora	8 años	
3	Amada Pérez Través	Bachiller Contabilidad	Auxi. Contable	7 años	
4	Julieta Naranjo Herrera	Bachiller Químico Biólogo	Servicio al Cliente	11 años	
5	Alicia Chiriboga Yánez	Bachiller Contabilidad	Ventas (Cotopaxi)	5 años	
6	Rita Intriago Verduga	Bachiller Ciencias Sociales	Ventas (Orellana)	4 años	
7	Alex Obando Peñaherrera	Bachiller Ciencias Sociales	Bodega	13 años	

**Fuente:** Comercial Proveedora Olivia





















































