



**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 ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA PROVEHE.R,  
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO,  
UBICADA EN EL CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA  
DE ORELLANA, PERÍODO 2014.

**AUTORA:**

VERÓNICA MARICELA REINO PAREDES

ORELLANA - ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Verónica Maricela Reino Paredes, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova  
DIRECTOR

Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Verónica Maricela Reino Paredes, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 21 de diciembre del 2016

Verónica Maricela Reino Paredes  
C.C. 220011529-9

## **DEDICATORIA**

Dedico este esfuerzo personal y este logro académico y profesional. A Dios por ser principio y fin de todo cuanto existe en mi caminar y por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados, a mis padres Adolfo y Bélgica, por ser mis guías hoy, mañana y siempre, al apoyo incondicional de mi esposo Lenin y mis hermanos, seres a los cuales aprecio mucho y valoro ya que ellos son mi fortaleza para seguir adelante con mi proyección como persona y aún más a nivel profesional.

“El pensamiento es el conjunto de las ideas, lo que tú piensas determina lo que te pasa, por eso si quieres cambiar tú vida debes ampliar más tú mente positivamente, ya que el poder está solo en tú mente para ser triunfadora y exitosa, hazlo como que ya tienes en tú mano, sueña cada día despierta y lo lograrás”

*Verónica Maricela Reino Paredes*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la vida y estar conmigo en cada instante y en cada paso que he dado, él ha fortalecido mi corazón para desarrollar e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Extensión Norte Amazónica y a sus maestros que estuvieron impartiendo siempre sus conocimientos hasta mi egresamiento, a mis compañeros en este largo recorrido en especial a mi amiga Diana Lapo.

Un grato y sincero agradecimiento al Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova Director del Tribunal y a la Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa Miembro del Tribunal, quienes han dirigido con sus conocimientos el presente trabajo de titulación para poder llegar con éxito a su culminación.

También no quisiera pasar la oportunidad de agradecer al Señor Héctor Ramírez Asanza, Gerente Propietario de la empresa PROVEHE.R, y a la Srta. María Ramírez Asanza Administradora de PROVEHE.R, quienes me apoyaron, abriéndome las puertas de su empresa y brindándome toda la confianza y facilidades para realizar esta investigación.

A todos mi eterna gratitud,

*Verónica Maricela Reino Paredes*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros .....	x
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Anexos .....	xii
Resumen Ejecutivo .....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	5
1.1.2 Delimitación del problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.2.1 Justificación Teórica .....	5
1.2.2 Justificación Metodológica .....	6
1.2.3 Justificación Práctica .....	7
1.2.4 Justificación Académica .....	7
1.3 OBJETIVOS .....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos .....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	9
2.1.1 Antecedentes históricos .....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	11
2.2.1 Auditoría .....	12
2.2.1.1 Definiciones .....	12
2.2.1.2 Importancia .....	14

2.2.1.3	Propósito y objetivos .....	14
2.2.1.4	Fines de la auditoría.....	15
2.2.1.5	Clasificaciones de la auditoría .....	15
2.2.1.6	Clases de la auditoría .....	21
2.2.1.7	Tipos de la auditoría .....	23
2.2.1.8	Principios de auditoría .....	23
2.2.1.9	Normas de auditoría generalmente aceptadas.....	26
2.2.1.10	Papeles de trabajo .....	27
2.2.1.11	Objetivos de los papeles de trabajo.....	28
2.2.1.12	Índices de los papeles de trabajo (P/T).....	28
2.2.1.13	Marcas de auditoría.....	29
2.2.1.14	Evidencia de la auditoría.....	29
2.2.1.15	Clases de evidencias .....	30
2.2.1.16	Hallazgos de auditoría .....	30
2.2.1.17	Atributos del hallazgo .....	31
2.2.1.18	Evidencia en el desarrollo de una auditoría .....	31
2.2.1.19	Objetivo para el que se obtiene la evidencia.....	33
2.2.1.20	Conocimientos que debe poseer el auditor .....	34
2.2.2	Auditoría de estados financieros.....	34
2.2.3	Auditorías de gestión .....	35
2.2.4	Auditoría informática.....	35
2.2.5	Auditoría operativa .....	35
2.2.6	Auditoría administrativa .....	35
2.2.6.1	Proceso administrativo.....	39
2.2.6.2	Etapas del proceso administrativo .....	39
2.2.6.3	Metodología de la auditoría administrativa .....	40
2.2.7	Gestión .....	51
2.2.7.1	Gestión administrativa .....	51
2.2.7.2	Gestión financiera .....	51
2.2.8	Control interno .....	52
2.2.8.1	Definición .....	52
2.2.8.2	Objetivos del control interno .....	53
2.3	IDEA A DEFENDER .....	75
2.3.1	Ideas específicas .....	76

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	77
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
3.1.1 Investigación de Campo.....	77
3.1.2 Investigación Bibliográfica - Documental.....	78
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.2.1 Investigación Exploratoria.....	79
3.2.2 Investigación Descriptiva.....	80
3.2.3 Investigación Explicativa.....	81
3.2.4 Auditoría interna y externa FODA.....	81
3.2.4.1 Diagnóstico situacional.....	81
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	87
3.3.1 Población.....	87
3.3.2 Muestra.....	88
3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	89
3.4.1 Plan de Recolección de Información.....	89
3.4.2 Plan de procesamiento y análisis de la información.....	92
3.4.3 Métodos.....	94
3.5 RESULTADOS.....	95
3.5.1 Interpretación de datos.....	108
3.6 IDEA A DEFENDER.....	112
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	113
4.1 TÍTULO.....	113
4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	114
4.2.1 Datos informativos.....	114
4.2.2 Antecedentes.....	115
4.2.3 Justificación.....	116
4.2.4 Objetivos.....	117
4.2.4.1 General.....	117
4.2.4.2 Específicos.....	117
4.2.5 Metodología: modelo operativo (Modelo gráfico).....	119
4.2.6 Metodología para la auditoría administrativa.....	120
4.2.7 Modelo operativo fases de la propuesta (Plan de acción).....	121
4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	122
4.3.1 Archivo permanente.....	123

4.3.2	Archivo corriente .....	144
4.3.2.1	FASE I: Estudio Preliminar .....	145
4.3.2.2	FASE II: Evaluación del Sistema de Control Interno.....	162
4.3.2.3	FASE III: Desarrollo de Hallazgos .....	194
4.3.2.4	FASE IV: Comunicación de Resultados.....	209
4.3.2.5	FASE V: Monitoreo Estratégico de Recomendaciones .....	219
	CONCLUSIONES .....	227
	RECOMENDACIONES.....	228
	BIBLIOGRAFÍA .....	229
	LINKOGRAFÍA .....	232
	ANEXOS .....	234

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Entre los tipos de auditores .....	19
Cuadro 2: Recolección de la información.....	77
Cuadro 3: Caracterización-Selección.....	83
Cuadro 4: Población y muestra .....	87
Cuadro 5: Población de estudio .....	88
Cuadro 6: Plan de recolección de la información .....	89
Cuadro 7: Objetivos específicos-conclusiones-recomendaciones .....	93
Cuadro 8: Evaluación semestral plan operativo anual.....	96
Cuadro 9: Círculos de trabajo continuo .....	97
Cuadro 10: Tiempo de actualización del objetivo .....	98
Cuadro 11: Cumplimiento de objetivos .....	99
Cuadro 12: Documentación de procesos administrativos.....	100
Cuadro 13: Estructura organizacional.....	101
Cuadro 14: Auditoria Administrativa .....	102
Cuadro 15: Eficiencia del Gerente comercial .....	103
Cuadro 16: Organización estratégica del Gerente .....	104
Cuadro 17: Rutina diaria de la empresa.....	105
Cuadro 18: Causas del estrés y el conflicto .....	106
Cuadro 19: Aplicación de técnicas de Auditoria .....	107
Cuadro 20: Interpretación de la encuesta aplicada a colaboradores .....	108
Cuadro 21: Análisis económico de la propuesta.....	115
Cuadro 22: Equipo responsable .....	115
Cuadro 23: Plan de acción .....	121
Cuadro 24: Índice del archivo permanente .....	123
Cuadro 25: Hoja de abreviaturas .....	142
Cuadro 26: Hoja de Marcas (abreviaturas).....	143
Cuadro 27: Índice archivo corriente .....	144
Cuadro 28: Diagnóstico integral .....	146
Cuadro 29: Matriz de medios internos.....	157
Cuadro 30: Matriz medios externos.....	159
Cuadro 31: Medios externos .....	159

Cuadro 32: Evaluación control interno .....	163
Cuadro 33: Cuestionario control interno .....	166
Cuadro 34: Nivel de riesgo control interno .....	169
Cuadro 35: Cuestionario evaluación de riesgos.....	171
Cuadro 36: Evaluación de riesgo .....	173
Cuadro 37: Cuestionario actividades de control .....	174
Cuadro 38: Evaluación de actividades de control.....	177
Cuadro 39: Evaluación de información y comunicación.....	180
Cuadro 40: Supervisión y monitoreo .....	181
Cuadro 41: Evaluación supervisión y monitoreo.....	183
Cuadro 42: Matriz de calificación de riesgos .....	184
Cuadro 43: Calificación de riesgos .....	184
Cuadro 44: Riesgos de auditoría.....	185
Cuadro 45: Programa de auditoría (indicadores de gestión-hallazgos) .....	195
Cuadro 46: Aplicación de indicadores de compras .....	202
Cuadro 47: Aplicación de indicadores de ventas.....	204
Cuadro 48: Aplicación de indicadores de cobro.....	206
Cuadro 49: Hallazgo 1 .....	208
Cuadro 50: Redacción del informe .....	210
Cuadro 51: Componentes auditables .....	214
Cuadro 52: Recomendaciones programa auditoría.....	220
Cuadro 53: Hoja de seguimiento recomendaciones auditoría administrativa.....	222

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Estructura organizacional (actual).....	4
Figura 2: Ubicación de “PROVEHE.R” .....	9
Figura 3: Categoría: Auditorías (Marco teórico) .....	11
Figura 4: Evaluación semestral plan operativo anual .....	96
Figura 5: Círculos de trabajo continuo .....	97
Figura 6: Tiempo de actualización del objetivo.....	98
Figura 7: Cumplimiento de objetivos .....	99
Figura 8: Documentación de procesos administrativos .....	100

Figura 9: Estructura organizacional .....	101
Figura 10: Auditoria Administrativa.....	102
Figura 11: Eficiencia del Gerente comercial .....	103
Figura 12: Organización estratégica del Gerente.....	104
Figura 13: Rutina diaria de la empresa .....	105
Figura 14: Causas del estrés y el conflicto .....	106
Figura 15: Aplicación de técnicas de Auditoria.....	107
Figura 16: Logotipo PROVEHE.R .....	113
Figura 17: Modelo gráfico operativo .....	120
Figura 18: Visitas personales .....	127
Figura 19: Entregas directas .....	128
Figura 20: Estructura organizacional (propuesta).....	130
Figura 21: Análisis FODA (boceto).....	155
Figura 22: Proceso de compras .....	165
Figura 23: Flujograma del proceso compras.....	197
Figura 24: Flujograma proceso ventas.....	199
Figura 25: PROVEHE.R Calidad y confianza.....	221

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Visita Preliminar FICH .....	234
Anexo 2: Encuesta Dirigida a Colaboradores de PROVEHE.R.....	235
Anexo 3: Priorización Rango de Mayor Impacto del FODA .....	238
Anexo 4: Matriz FODA (ubicación de acuerdo al rango) .....	242
Anexo 5: Misión – Visión.....	244
Anexo 6: Matriz de necesidades y alternativas de solución .....	245
Anexo 7: Matriz de estrategias de cambio (FODA cruzado).....	246
Anexo 8: Fotos de la Empresa PROVEHE.R .....	247
Anexo 9: Logotipo y Ubicación Empresa PROVEHE.R .....	249

## **RESUMEN**

El trabajo de titulación es una auditoría administrativa en la Empresa “PROVEHE.R”, distribuidora de productos de consumo masivo en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, en el período 2014; se enfoca a llevar un examen y evaluación de la calidad tanto individual y colectiva de los colaboradores que son responsables en el direccionamiento de la distribución operativa, este estudio también se proyecta a mejorar las actividades administrativas permitiendo detectar a gerencia las falencias encontradas con la finalidad de obtener una mejor toma de decisiones en beneficio de su clima organizacional. En el presente estudio se aplica dos modalidades de investigación como aporte metodológico; la modalidad cualitativa que analiza la información financiera y administrativa y la cuantitativa que recoge datos en base a cuestionarios a modo de encuesta y la guía de entrevista, otro de los tipos de investigación que se utiliza es la bibliográfica o documental, para emitir un informe administrativo auditado. El marco propositivo se presenta con el aporte final que es la aplicación de las técnicas de auditoría para maximizar las unidades y procesos de gestión emitiendo un informe que contenga conclusiones y recomendaciones a las inconformidades encontradas en la Empresa Distribuidora “PROVEHE.R”, del cantón Joya de los Sachas de la provincia de Orellana, este informe final presentado a sus propietarios coadyuva a mejorar las funciones administrativas, financieras, operativas, y el grado de capacitación, idoneidad, moral, ética que deben disponer los colaboradores en su desempeño laboral.

**Palabras claves:** AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, TOMA DE DECISIONES, PROCESOS DE GESTIÓN, FUNCIONES FINANCIERAS Y OPERATIVAS.

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The thesis is an administrative audit in the company “PROVEHE.R” distributor of products of massive consumption in the canton Joya de los Sachas, province of Orellana, in the period 2014; which focuses on carrying out a review and evaluation of both the individual and collective quality of those who are collaborators and responsible in the direction of the operative distribution, this study is also aims to improve the administrative activities allowing management to detect the shortcomings found in order to obtain a Better decision-making in benefit of their organizational environment. In the present study two research modalities are applied as a methodological contribution; the qualitative modality to analyze the financial and administrative information and the quantitative to collect data based on questionnaires as survey and the guide of interview. Another type of investigation used is bibliographical or documentary, to issue an administrative report. The propositional framework is presented with the final contribution which is the application of auditing to maximize management units and processes by issuing a report containing conclusions and recommendations to the non-compliances found in “PROVEHE.R” Distributor Company of Canton Joya de los Sachas in the province of Orellana. This final report was presented to its owners aims to contribute improving the administrative, financial, operational functions, the degree of training, suitability, morality and ethics that employees should have in their work performance.

**Keywords:** ADMINISTRATIVE AUDIT, DECISION MAKING, MANAGEMENT PROCESSES, FINANCIAL AND OPERATIONAL FUNCTIONS.

## INTRODUCCIÓN

Durante muchas décadas la auditoría persistió unida a la detección y prevención del fraude de las irregularidades, pero la evolución económica y social en los últimos periodos ha traído consigo mismo cambios sustanciales en el campo de la auditoría.

En la actualidad describimos a la auditoría como un amplio examen de una empresa, institución ya sea de gobierno, particular (o de cualquier unidad o subunidad dentro de las mismas), referido a sus planes, objetivos, sus métodos, controles, su significación operacional, y su utilización de los recursos humanos y físicos, cumpliendo la visión y la misión previstas en la organización empresarial.

A demás no se debe olvidar la estrategia empresarial al servicio de la toma de decisiones exige en la actualidad la ampliación de las funciones del auditor/a interno/a, en un claro sentido de complemento a apoyo a la labor gerencial; por ello en el desarrollo de este trabajo de titulación se profundiza en esta diversificación de servicios prestados por los profesionales de la auditoría.

Este estudio es una base de material de consulta y apoyo para otros proyectos de titulación, a la vez los aportes científicos utilizados de autores coadyuvará a la Distribuidora “PROVEHE.R”, a la mejor toma de decisiones, y así el cumplimiento de sus objetivos logra eficiencia, eficacia veracidad en las actividades.

Este estudio contempla cuatro capítulos

En el **Capítulo I. El Problema**, este capítulo tiene que ver con la auditoría administrativa a la Empresa “PROVEHE.R” distribuidora de productos de consumo masivo, ubicada en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2014, al desarrollar se presenta el planteamiento del problema, la formulación del problema, delimitación del problema, la justificación con sus aportes: teórico, metodológico, práctico, académico y los objetivos que serán cumplidos y desarrollados a lo largo del proceso de la investigación.

En el **Capítulo II**. El Marco teórico, se parte de los antecedentes investigativos (estado del arte), antecedentes históricos, llegando a la fundamentación teórica a definir conceptos básicos que sustenten la investigación, que para entender mejor, se lo ha dividido en tres partes: la primera la explicación técnica de la auditoría administrativa, la segunda parte la base del marco conceptual y la tercera parte la idea a defender, general y específicas.

En el **Capítulo III**. El Marco metodológico, enfoque, modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos, resultados, verificación de idea a defender.

En el **Capítulo IV**. Marco propositivo, estructura, diseño e implementación de la aplicación de técnicas de auditoría para maximizar las unidades y procesos de gestión emitiendo un informe que contenga conclusiones y recomendaciones a las inconformidades encontradas en la distribuidora “PROVEHE.R”, del cantón Joya de los Sachas de la provincia de Orellana, finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones, y se incluye las referencias bibliográficas utilizadas como referente teórico de consulta, así como los anexos de los instrumentos manejados.

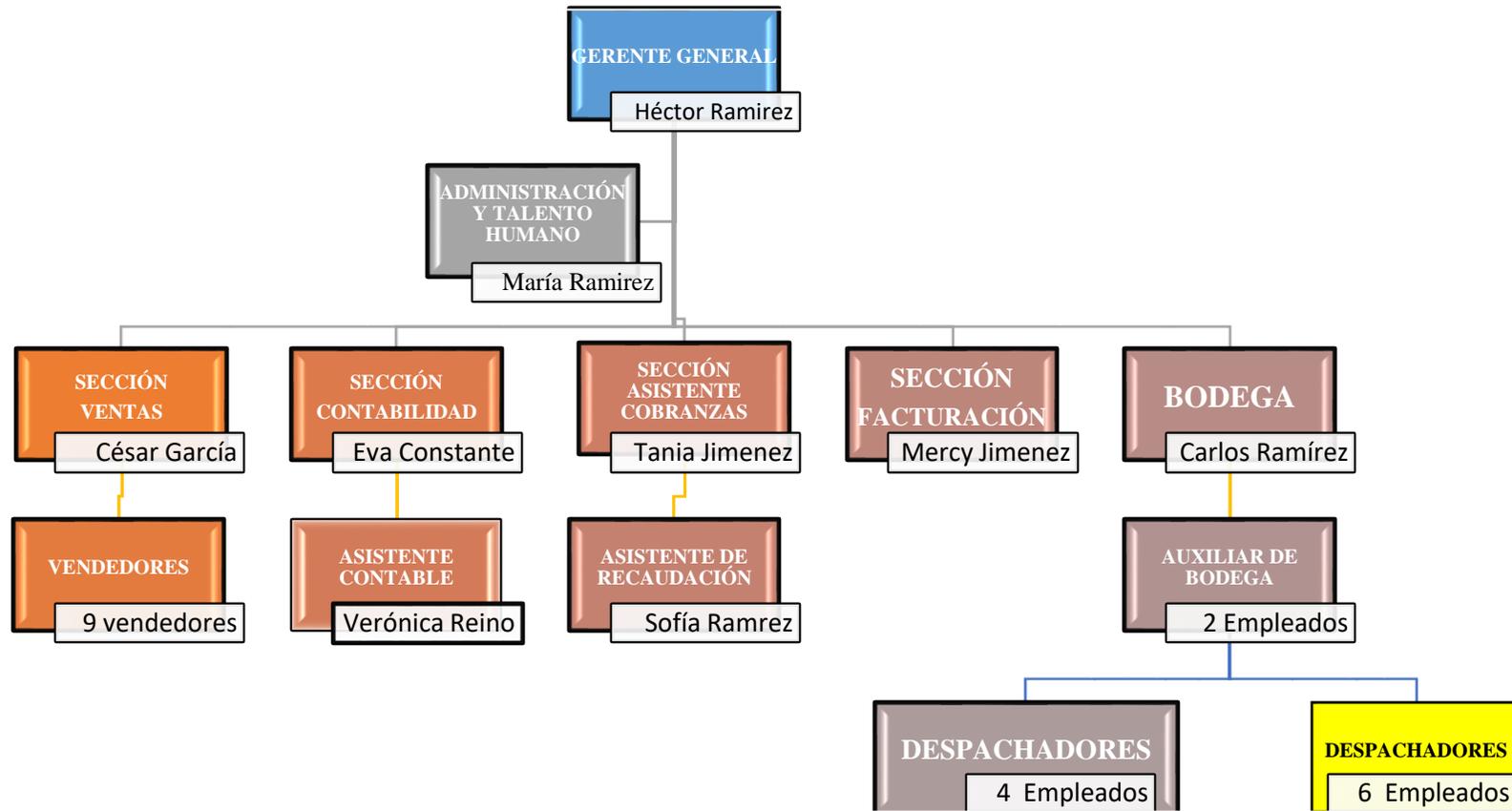
# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la provincia de Orellana, cantón Joya de los Sachas, la Empresa Distribuidora “PROVEHE.R”, distribuye productos de consumo masivo a la población, y está legalmente registrada con RUC 1500350838001, esta empresa es objeto de estudio, y se realiza una auditoria administrativa, con el objetivo de conocer el desempeño de las actividades administrativas y financieras para detectar falencias; la inapropiada apreciación del control interno en “PROVEHE.R”, ha generado diferentes causas por: el desconocimiento profesional y la errada gestión administrativa, desorganización en la toma de decisiones, ocasionado por la inadecuada planificación administrativa y evaluación del desempeño que se lleva por proceso de responsabilidad, existe escasa capacitación a gerente, jefe y líderes del proceso.

En la empresa hay un deficiente control interno e inestabilidad, ocasionando efectos como: el insuficiente nivel de control en todos los procesos, el débil proceso en la planeación, organización, dirección y control, ocasionando el incumplimiento de metas y objetivos y el desaprovechamiento de negocios e insuficiente ejecución de procesos, provocando pérdidas a largo plazo, por la escasa evaluación en el desempeño por proceso de responsabilidad aumentando gasto y endeudamiento innecesario llegando a la iliquidez empresarial por el desconocimiento de su administración y el capital económico real al propietario, conocer cuáles son las demandas o necesidades administrativas y financieras, y la capacidad para cubrirlas con procesos y procedimientos (métodos, estrategias, técnicas), para mejorar la gestión administrativa en la estructura organizacional que a continuación se detalla:

Figura 1: Estructura organizacional (actual)



**Fuente:** Empresa distribuidora “PROVEHE.R”  
**Elaborado por:** Reino Paredes, Verónica Maricela

La auditoría administrativa es una herramienta de control gerencial que verificaría lo real contra lo planeado en las operaciones, mejorando la eficiencia de la administración y los activos actuales, a su vez se incrementaría una mejor organización y toma de decisiones en las funciones, distribución e inversiones o rentabilidad superior al Costo de Capital Promedio Ponderado, siempre y cuando se aplique técnicas de auditoría para maximizar las unidades y procesos de gestión emitiendo un informe que contenga conclusiones y recomendaciones a las inconformidades encontradas en la distribuidora “PROVEHE.R”, del cantón Joya de los Sachas de la provincia de Orellana.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿De qué manera la Auditoría Administrativa aplicada a la Empresa PROVEHE.R, distribuidora de productos de consumo masivo, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2014 determinará el grado de cumplimiento de gestión administrativa?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Campo:** Auditoría

**Área:** Auditoría Administrativa

**Aspecto:** Auditoría Administrativa a la Empresa Distribuidora “PROVEHE.R”

**Temporal:** Año 2014

**Espacial:** Empresa Distribuidora PROVEHE.R, ubicada en el Cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1 Justificación Teórica**

En el proyecto de investigación se aportará con conocimientos relacionados con Auditoría Administrativa de las diferentes aportes teóricos existentes que son manejados por diversos autores, el desarrollo de este trabajo con estos aportes es de vital importancia para direccionar a la unidad de gestión administrativa y a sus procesos con erudiciones de autores que al aplicar garantizan la buena marcha de los know-how, así como también

medir el grado de eficacia, eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos para mejorar el desempeño de las funciones administrativas y control de la institución.

### **1.2.2 Justificación Metodológica**

En el presente estudio se aplicará dos modalidades de investigación que serán un aporte metodológico; la modalidad cualitativa que analizará la información financiera y administrativa en el desarrollo de sus procesos de gestión, verificando que sea correcta y segura, salvaguardado los activos de la empresa y la determinación de las operaciones, el uso de esta modalidad de investigación se aplicará al evaluar el control ejercido por la administración en los parámetros establecidos en líneas anteriores.

En la modalidad cuantitativa se recogerá datos en base a cuestionarios a modo de encuesta, aplicando herramientas como cuestionario y la guía de entrevista, para esto se ha seleccionado la población y muestra ver (3.3.1. y Tabla 1.), que no aplica muestreo por ser el número de unidad de investigación reducido, se aplicará una sola encuesta, los resultados obtenidos se presentará en gráficos permitiendo hacer una interpretación de los resultados de la investigación:

El tipo de investigación aplicada se manejará porque coadyuva a describir y a evaluar durante el desarrollo de la auditoria administrativa los procesos y procedimientos actuales que maneja la empresa y en caso de encontrar en las unidades y procesos de gestión (áreas o departamento), situaciones críticas se presentará recomendaciones respectivas. Otro de los tipos de investigación que se utilizará será la bibliográfica o documental porque se investigará, se comparará y se agrupara criterios de diversos autores, sean estos de libros, páginas electrónicas, revistas indexadas, entre otros; aquí se analizará la información permitiendo obtener un conocimiento amplio del tema, estas bases teóricas servirá para efectuar lo propositivo (propuesta).

Los tipos de metodología para aplicar en este proyecto de investigación serán un aporte para la investigadora, gerente- propietario y personal; ya que su propósito es dar soluciones a los problemas que actualmente enfrenta la Empresa “PROVEHE.R distribuidora de productos de consumo masivo, de esa manera se puede contribuir al

cumplimiento de las metas, objetivos, políticas, normas y procesos y procedimientos establecidos y emitidos a través del desarrollo metodológico para emitir un informe administrativo auditado.

### **1.2.3 Justificación Práctica**

La auditoría administrativa aplicada tiene como propósito realizar un examen profesional de las conformidades que se manejan a fin de determinar los factores que implican la mala colocación de funciones y de su accionar administrativo, ya que hasta la actualidad no se cumple con lo establecido en el control y gestión, este estudio será un aporte práctico ya que proporcionará un panorama administrativo general de la entidad que será investigada, además señalará la efectividad de los miembros de la entidad que la integra; así como también señalará los procesos y procedimientos de gestión para su control interno desde la entrada hasta la salida, cuyos problemas requieren de atención por parte de alta gerencia de la empresa distribuidora.

La Aplicación de la Auditoría Administrativa de la entidad tiene como fin mejorar el desarrollo de las actividades que se están ejecutando, logrando con esto la disminución de los problemas y el incumplimiento de las actividades de tal manera que se pueda cumplir con las metas y objetivos planteados.

### **1.2.4 Justificación Académica**

En el aspecto académico, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), reivindica la preparación de un proyecto de investigación que evidencie las erudiciones alcanzadas y su analogía con la praxis, precedente para obtener el título académico de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría CPA.

Para el acatamiento de este requerimiento se ejecutara una “Auditoría Administrativa a la Empresa PROVEHE.R distribuidora de productos de consumo masivo, ubicada en el Cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, período 2014”, la indagación formalizada dará solución al problema encontrado como a sus causas y efectos, con este estudio se logrará captar experiencia profesional y personal, a la vez vale como un

prerrequisito para incorporarse e integrarse como un nuevo profesional en contabilidad y auditoría de la República del Ecuador.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Aplicar una Auditoria Administrativa en la Empresa “PROVEHE.R distribuidora de productos de consumo masivo, ubicada en el Cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, período 2014, para determinar el grado de cumplimiento de la gestión administrativa.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar cuáles son los fundamentos básicos y teóricos en los que se basa una auditoría administrativa que permita aplicar una buena gestión en la empresa distribuidora “PROVEHE.R” del cantón Joya de los Sachas, de la provincia de Orellana.
- ✓ Establecer un análisis FODA en la revisión las prácticas de gestión administrativa en la empresa distribuidora “PROVEHE.R” para fijar estrategias o herramientas de control interno administrativo.
- ✓ Planificar y ejecutar la auditoría administrativa en la empresa “PROVEHE.R” para maximizar el proceso de gestión administrativo.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la Empresa PROVEHE.R, ubicada en el Cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, no se han presentado investigaciones con el presente tema a desarrollar, “Auditoría Administrativa a la Empresa PROVEHE.R distribuidora de productos de consumo masivo, ubicada en el Cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, período 2014.”, sin embargo existen temas similares en cuanto a la Auditoría Administrativa que pueden servir de base para el desarrollo del presente tema.

Figura 2: Ubicación de “PROVEHE.R”



**Fuente:** Empresa distribuidora “PROVEHE.R”

**Elaborado por:** Reino Paredes, Verónica Maricela

### **2.1.1 Antecedentes históricos**

A continuación se presenta temas de tesis similares exhibidas en los últimos años por los alumnos de la facultad.

Tlga. Molina Claudio Bélgica Marlene y Tlgo. Vizcaino Paredes (2009), en su tesis de investigación titulada “AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL ESCUADRÓN MIRAGE F-1 DE LA BASE AÉREA COCA PERIODO ENERO – JUNIO 2009”, en el que acogiendo la sugerencias emitidas en el informe permitió realizar de forma inmediata un programa de inducción para el nivel directivo y administrativo acorde a las necesidades funciones y cargos de nuevo personal, el mismo que permita una correcta ambientación de trabajo.

Lic. Guanoluisa Mayra Rocío y Lic. Panchi Anchatuña Blanca C (2008), cuyo tema era “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FRANCISCO DE ORELLANA PERIODO 2008”. Que ayudo a tomar acciones correctivas en las actividades, con la finalidad de lograr un desarrollo institucional además adaptaron un sistema de control eficiente ajustado a la realidad permitiendo la consecución de las metas y objetivos previstos a corto y largo plazo.

Lic. Sangucho Quinga, Lic. Sandra Maribel (2015), en el proyecto de titulación: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI LATINA DEL CANTÓN PÍLLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO ENERO-DICIEMBRE DEL 2015”; emite el informe con sugerencias por las debilidades encontradas y considera que se debe evaluar el sistema de control interno de la cooperativa, con la finalidad de medir y vigilar el buen desempeño de las acciones desarrolladas en el entorno interno y externo y tomar las necesidades necesarias para emitir soluciones a los problemas detectados, aplicando indicadores de gestión de manera continua para evaluar y optimizar la utilización de los recursos, materiales y financieros en términos de eficiencia y eficacia., a la vez se sugiere se aplique auditorías internas periódicamente con el fin de dar seguimiento monitoreo a los procesos internos a que permitan elevar la calidad de atención ciudadana a nivel de la población.

Naranjo Sánchez María José (2010), en su tesis de grado: “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA SA AÑO 2010”, en el informe que emite considera que la empresa debe crear un manual de procedimientos en el que se especifique la frecuencia y los criterios de evaluaciones de desempeño vigilado y aprobado por el directorio con el conocimiento de la junta de accionistas. Los funcionarios del departamento deben rotar con el fin de que todos conozcan de los procesos y procedimientos que cada uno debe ejecutar para evitar errores, esto ayudaría a incrementar la eficiencia departamental y brindar un servicio de calidad. A la vez se debe reclutar a personas que tengan conocimiento y perfil profesional para ocupar determinados cargos en cuanto a su experiencia y no se maneje compromisos políticos y personales.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Figura 3: Categoría: Auditorías (Marco teórico)



**Fuente:** Módulo de Auditoría (2013)

**Elaborado por:** Reino Paredes, Verónica Maricela

## **2.2.1 Auditoría**

### **2.2.1.1 Definiciones**

Chiriboga (2001), sostiene que:

La auditoría es la revisión y verificación de las cuentas de balance y de pérdidas y ganancias, con el objeto de verificar que las mismas reflejen tanto patrimonio como el resultado de las operaciones de la entidad auditada, de conformidad con los aspectos legales que son aplicables a los principios de contabilidad generalmente aceptados (P.C.G.A.)” (p.138)

Según Barragan (2010), aclara que:

El objetivo principal, es la emisión de un informe dirigido a poner de manifiesto una opinión técnica sobre si dichos estados financieros expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y la situación financiera de la sociedad, así como del resultado de las operaciones en el período examinado de conformidad con principios y normas de contabilidad generalmente aceptados (p.118).

La investigadora define que la auditoria es una revisión sistemática mediante la cual determinara la razonabilidad de los estados financieros dentro de una entidad, con la finalidad de sustentar hechos y evidencias encontradas durante la ejecución de actividades.

Según Taylor, D (2001), dice que: “La auditoría es un examen sistemático de las actividades de una organización en relación con los objetivos específicos, a fin de evaluar el comportamiento, señalar las oportunidades de mejorar y generar recomendaciones para el mejoramiento o para favorecer la acción” (p.145).

Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de

correspondencia existente en la información cuantificable y los criterios establecidos (Alvin A., et al 1980, p.4)

Un concepto de auditoría más comprensible sería el de considerar la auditoría como un examen sistemático de los estados financieros, registros y transacciones relacionadas para determinar la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados a las políticas de dirección a los requerimientos establecidos.

“Cómo principio debe quedar claro que la auditoría no es una subdivisión o una continuación del campo de la contabilidad. El sistema contable establecido incluye las reglas y los requerimientos de los organismos autorizados y de las prácticas aceptadas por las empresas” (The commission on Auditors Responsibilities, 1978, p.7). El proceso de reunir información contable dentro de este sistema y la preparación de estados financieros, constituye la función del contador.

La auditoría está encargada de la revisión de los estados financieros, de las políticas de dirección, y de procedimientos específicos que relacionados entre sí forman la base para obtener la evidencia acerca del objeto de la revisión, con el propósito de poder expresar una opinión profesional sobre ello.

“Dado que el auditor/a evalúa los estados financieros preparados dentro de las limitaciones y restricciones del sistema de contabilidad, está sujeto/a las mismas restricciones y limitaciones” (Howard, et al.1977, p.1). El propósito de cualquier clase de auditoría es el de añadir cierto grado de validez al objeto de la revisión. Los estados financieros están libres de la influencia de la dirección si son revisados por un auditor independiente; las políticas de la dirección se llevan a cabo con mayor eficacia si los procedimientos regulados por dichas políticas son objeto de revisión; los informes financieros de las agencias de gerencia tienen un mayor grado de validez si aquellos han sido revisados por una tercera persona.

Los estados financieros publicados por ejemplo; son una serie de afirmaciones o manifestaciones asegurando tener una adecuada presentación de la posición financiera en fechas específicas y de los resultados de las operaciones para determinados períodos de tiempos.

Una auditoría de estas manifestaciones es un esfuerzo para determinar si los estados financieros están adecuadamente presentados en las fechas y períodos indicados. En cualquier presentación de información financiera interna o externa o en la ejecución de las actividades del control interno, las personas pueden ser culpables (de ignorancia, influencias personales, interés propio, negligencia o incluso de deshonestidad Stettler(1977), por lo expuesto se considera por este autor que el principal objetivo de una auditoría es eliminar estas cinco causas de distorsión de los hechos.

### **2.2.1.2 Importancia**

La auditoría tiene gran importancia en cualquier negocio, para esto el líder o gerente administrativo debe tener conocimientos sobre la situación actual de la empresa, evaluando la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de las actividades administrativas y el nivel de acatamiento de los procedimientos y disposiciones emitidos por la gerencia para comprobar si, hay cumplimiento y acatamiento en las disposiciones por lo tanto la importancia de la auditoría es confirmar la situación de los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, como también el correcto uso de los recursos humanos, el uso de materiales, distribución, en equidad coordinando con gerencia para una adecuada toma de decisiones.

### **2.2.1.3 Propósito y objetivos**

El propósito es que el auditor de fe de que la empresa ha efectuado el proceso contable y que se ha llevado a cabo con la finalidad expresa que se cumpla y se pueda verificar y poseer confiabilidad de las cuentas presentadas

Chiriboga (2001), aclara que: el objetivo de la Auditoría consiste en: Realizar un examen ordinario de los estados administrativos y financieros por un auditor independiente. Determinar errores e irregularidades (conformidades e inconformidades), en la administración de la empresa sobre los recursos (p.156).

Por lo expuesto se considera que el objetivo de la auditoría favorece al estudio, control y seguridad de las cuentas presentadas y que estén de alianza a los principios de

confiabilidad, universalmente aceptadas ya que son la imagen fiel de la empresa y de esto depende la toma adecuada de decisiones.

#### **2.2.1.4 Fines de la auditoría**

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado:

- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- ✓ Descubrir errores y fraudes.
- ✓ Prevenir los errores y fraudes
- ✓ Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
- ✓ Exámenes de aspectos fiscales y legales
- ✓ Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial)
- ✓ Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

#### **2.2.1.5 Clasificaciones de la auditoría**

En los últimos años, la rápida evolución de la auditoría ha generado algunos términos que son poco claros respecto de los contenidos que expresan; además, este proceso evolutivo ha provocado, en la actividad de la revisión, la especialización de la auditoría según el objeto, destino, técnicas, métodos, entre otros, que se realicen. Así, sin ánimo de ser exhaustivos, se habla de auditoría externa, auditoría interna, auditoría operativa, auditoría pública o gubernamental, auditoría de sistemas, etc.

En resumen la auditoría se interesa en la revisión de la forma en la cual los acontecimientos de los negocios han sido evaluados y comunicados; también está interesada en la revisión de la confiabilidad de los sistemas de información de gerencia y/o dirección y de los procedimientos operativos, el campo de la auditoría comprende todas las funciones de revisión, y obviamente, más un grupo de profesionales están interesados en auditoría y en la conducción de auditorías; la auditoría profesional puede ser clasificada de forma general en cinco ramas de acuerdo con aquellos que realizan la auditoría.

Estas son:

- Auditoría externa o auditoría legal
- Auditoría interna
- Auditoría operativa
- Auditoría pública o gubernamental
- Auditoría de sistemas
- Esencialmente los servicios llevados a cabo por los auditores en cada una de las cinco anteriores ramas son similares aunque cada una tiene separadas y distintas responsabilidades y diferentes grados de independencia.

### **Auditoría externa o auditoría legal**

Examen de las cuentas anuales de una empresa por un auditor externo, normalmente por exigencia legal.

La definición de auditoría externa que recoge Cañibano (2006), de aceptación generalizada, es la siguiente: “El objetivo de un exsmrn de los estados financieros de una compañía, por parte de un auditor independiente, es la expresión de una opinión sobre si los mismos reflejan razonablemente su situación patrimonial, los resultados de sus operaciones y los cambios en la situación financiera, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con la legislación vigente”(p,53); algunos autores, como J.L.Larrea y A.S. Suárez, califican, la auditoría como externa por su condición de legalidad y porque el auditor es ajeno a la empresa; mientras que otros autores lo hacen por los efectos que ella produce frente a terceros (inscripción en el Registro Mercantil).

Por lo expuesto se considera que se realiza por contadores públicos titulados independientes; aunque sea una empresa que contrate al auditor independiente para realizar sus servicios, el auditor es el primer responsable ante un público que confía en su opinión acerca de los estados financieros; pero en las revisiones sobre otras materias el auditor independiente es responsable principalmente ante su cliente, esta responsabilidad básica del auditor independiente ante terceras partes, le obliga a ser en apariencia, y de hecho independiente del cliente que lo ha contratado.

## **Auditoría interna**

El instituto de auditores internos describió el concepto de auditoría interna dentro del campo de la auditoría, como “una actividad considerada independiente dentro de la organización para la revisión de la contabilidad y otras operaciones y como una base de servicio a la dirección; y representa un activo de la dirección que funciona para medir evaluar la efectividad de otros controles” (Gálvez, 2011, p.9), sostiene Stettler (1977), que el “objetivo de la auditoría interna es el de asistir a todos los miembros de la dirección en reacción al cumplimiento de sus responsabilidades, al facilitarles análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes relativos a las actividades que revisan”(p.82). La auditoría interna viene hacer el control ejecutado por los colaboradores de una empresa o compañía para garantizar que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo con la política general de la entidad, evaluando la eficacia y la eficiencia, y proponiendo soluciones a los problemas detectados.

La auditoría interna se puede concebir como una parte del control interno, desde luego la realizan personas dependientes de la organización con un grado de independencia suficiente para poder efectuar el trabajo objetivamente; una vez acabado su cometido han de informar a la dirección de todos los resultados logrados. La característica principal de la auditoría interna es, por tanto, la dependencia de la organización y el destino de la información.

Hay autores como Heviá (2008), que la equiparan más a aspectos operativos, definiéndola como: “el órgano asesor de la dirección que busca la manera de dotar a la compañía o empresa de una mayor eficiencia mediante el constante y progresivo perfeccionamiento de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de la empresa o compañía.

## **Auditoría operativa**

Revisión del sistema de control interno de una empresa o compañía por personas cualificadas, con el fin de evaluar su eficacia e incrementar su rendimiento.

La auditoría operativa según Heviá (2008), consiste en el examen de los métodos, los procedimientos y los sistemas de control interno de una empresa u organismo, público o

privado; en definitiva, se fundamenta en analizar la gestión, también se conoce como auditoría de gestión, auditoría de las “tres es” (economía, eficacia y eficiencia), auditoría de programas y entre otros.

En el estudio efectuado se ha encontrado que la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), a breves rasgos define a la auditoría operativa como la revisión sistemática de las actividades de una entidad, efectuada por personal cualificado con el propósito de valorar las “tres es” (eficiencia, eficacia y economía), en el cumplimiento de los objetivos; la auditoría operativa no está regulada por la ley, ya que su objetivo es verificar la eficiencia de la gestión empresarial; su examen va más allá de los estados financieros, y los resultados de la actuación del auditor son para uso interno y privado.

### **Auditoría pública o gubernamental**

Es la más amplia de las tres ramas de la auditoría, muchas agencias de gobierno tienen su propio departamento de auditoría interna, cuyas investigaciones queden limitadas al departamento en cuestión. “Otras de las actividades gubernamentales, tales como la Oficina General de Contabilidad (GAO), están formadas con el propósito expreso de efectuar auditorías de otras unidades del gobierno y también de empresas privadas que realizan negocios con el gobierno, donde el derecho de la unidad gubernamental para efectuar tales auditorias es un requisito del contrato adjudicado” (Lindergaard, 2011, p.10).

### **Auditoría de sistemas**

En esta modalidad se puede incluir lo que se conoce en la vida estudiantil por auditoría especiales, como la auditoría medioambiental, auditoría informática y otras formas que empiezan a tomar nombre (económico-social, ética y otras). Especial relevancia Heviá (2008), ocupa la: “auditoría medioambiental, debido a la conservación y preservación de la calidad medioambiental (se trata de uno de las condiciones actuales de la actividad humana que no había en épocas pasadas)” (p.213).

En la investigación efectuada en los últimos años los organismos nacionales e internacionales han emitido normas de auditoría en entornos de información automatizados; de este modo, la forma de auditar en un entorno se está incluyendo en el enfoque general de auditoría; desde luego existen también normas emitidas por organizaciones, que no pertenecen a la profesión contable, orientadas a la realización de auditorías informáticas, como son las desarrolladas por el Electronic Data Processing Auditors Foundation (EDPAF), cuyos objetivos van enfocados a determinar la evaluación y factibilidad de los controles, las normas, tanto las emitidas por instituciones profesionales como las demás, forman la caja de herramientas del auditor de sistemas informáticos.

### **Analogías y diferencias**

En la auditoría interna, esta autonomía se ha cuestionado, ya que existe una relación laboral con la empresa; para salvaguardar el principio de independencia, el auditor interno debe ocupar un nivel jerárquico en la empresa suficiente para que se sienta respaldado en su actuación.

En el siguiente cuadro se recogen algunas de las diferencias más significativas e importantes existentes entre los auditores externos, internos y operativos.

Cuadro 1: Entre los tipos de auditores

<b>Auditor externo o legal</b>	<b>Auditor interno</b>	<b>Auditor operativo</b>
Es un profesional independiente y reconocido, con formación solvente y probada.	Mantiene relación laboral dependiente de la empresa o compañía.	Es un profesional no sometido a norma legal.
Emite dictamen.	Competencia profesional atestiguada con titulación académica	Profesional con experiencia en organización
Tiene responsabilidad frente a terceros: civil, penal y profesional.	Informa y recomienda.	Propone modificaciones

Analiza los estados contables y emite opinión sobre su razonabilidad.	Responde frente a la organización de que depende, del trabajo realizado.	Responde frente al que le contrato.
Aplica normas y principios generalmente aceptados.	Evalúa el sistema de control interno y propone mejoras para la consecución de los objetivos.	Analiza la organización y establece mejoras eficientes.
Se acoge y lo ampara el secreto profesional.	Carece de normas generalmente aceptadas, las establecen las organizaciones en función de los objetivos.	Aplica técnicas de organización y su experiencia
Emite un informe breve y sintético según modelos preestablecidos	Sólo depende de su propia ética profesional.	Depende de su propia ética profesional y del acuerdo firmado.
El informe tiene efectos frente a terceros.	Emite informes extensos y descriptivos del control interno, con propuestas de mejora.	Emite informes a la dirección con las acciones a llevar a cabo
Realiza su actividad puntualmente y en corto períodos de tiempo dentro del ejercicio contable.	El informe es de utilidad interna	El informe es de uso exclusivo de la dirección.
	Realiza su actividad de forma continuada durante todo el ejercicio contable.	Realiza su actividad puntualmente y en un período de tiempo adecuado.

**Fuente:** (De la Peña, 200, p.316)

**Investigado por:** Reino Paredes, Verónica Maricela

En el ejercicio de la función de auditoría interna debe prevalecer el criterio sincero y honesto de sus profesionales, con el propósito de fundamentar la confianza y la credibilidad en su gestión, una actitud esperada en la gestión de auditoría es el liderazgo

de sus profesionales, por cuanto el enfoque actual de esta función ha propiciado la demanda constante de asesoramiento, que permita fundamentar decisiones oportunas y acertadas, contribuyendo de esta manera a lograr un desarrollo exitoso de la empresa.

#### **2.2.1.6 Clases de la auditoría**

Una auditoría como se ha descrito anteriormente es una revisión designada con el fin de añadir cierto grado de veracidad al objeto sujeto a revisión; de acuerdo con el énfasis de la auditoría, las auditorías pueden clasificarse en los grupos siguientes:

##### **Financiera**

Es una revisión de las manifestaciones hechas en los estados financieros publicados; como se ha descrito por (De la Peña, 2009), en donde aclara que esta particular “clase de auditoría debe efectuarse de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, aun cuando tal clase de auditoría puede ser realizada por auditores internos del gobierno, está implícito un grado menor de independencia, en relación con la unidad hacer auditada, lo que podría mitigar la fiabilidad de su informe, una auditoría financiera no es de ninguna manera una revisión detallada, es un aprueba de auditoría sobre la contabilidad y sobre otros registros, el alcance de estas pruebas lo determina el auditor basándose en sus propio juicio y experiencia.

##### **Operacional**

“Es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad” (Arens 2012, p.7); a mendo las auditorías operativas se efectuan fuera de las áreas de los registros o procesos de la información , por tanto los procedimientos para llevar a cabo del tipo de auditoría no están tan bien definidos como los relativos a una Auditorá financiera [...]. Según, Arens (1012)“El principal promotor de la Auditoría ha sido la oficina General de Contabilidad de los eEstados Unidos que ha publicado una gran variedad sobre este tema” (p.7).

## **De cumplimiento**

Tiene por objeto determinar si se han mantenido ciertos acuerdos contractuales, como contratos autorizados por gobiernos estatales, contienen ciertas cláusulas que condicionan la cantidad a pagar bajo contrato por el rendimiento específico del contratado, la calidad del producto y el costo por producirlo son dos ejemplos de los muchos determinados que regulan las cantidades a pagar en tales contratos. La auditoría de cumplimiento pretende determinar, si se han respetado los términos del contrato.

## **De rendimiento**

Es la que no está sujeta a un contrato, gran parte del trabajo del auditor interno, es relativo a la auditoría de rendimiento; con el fin de lograr un control interno eficaz en una organización, mucha gente debe efectuar actividades específicas de control; la auditoría de rendimiento se ocupa de determinar el acierto con el que se realizan estas actividades de control, un ejemplo para comprobar el adecuado control sobre los pagos, es esencial la comparación del pedido, factura y nota de recepción; una revisión de la realización de esta actividad es una auditoría de rendimiento apropiada.

## **Revisiones especiales**

Esta viene hacer una categoría mixta que incluye auditorías que no son consideradas como financieras, operativas, de cumplimiento o de rendimiento; La competencia del auditor para hacer una revisión particular y cuando su independencia es esencial a su revisión, serían las únicas limitaciones de importancia que atañen a la revisión, por ejemplo; muchos auditores nacerían competentes para recomendar la fabricación de una nueva fábrica, algunos sin embargo mediante la aplicación de técnicas apropiadas, podrían dar una recomendación válida.

### **2.2.1.7 Tipos de la auditoría**

#### **Auditoría externa**

“La auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma” (Amaya, 2010, p. 167), Por lo expuesto se considera que en la auditoría externa se debe utilizar técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

#### **Auditoría interna**

“La auditoría Interna es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección” (Baena, 2010, p. 189), desde luego el auditor tiene que utilizar técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma.

### **2.2.1.8 Principios de auditoría**

La Auditoria se rige en su ejercicio como se ha dicho reiteradamente en el campo del control razón por la cual, son “consustanciales con su desarrollo los principios de permanencia, integralidad, oportunidad, función preventiva, independencia y objetividad, actuación racional, cobertura general y el cumplimiento de las Normas de Auditoria” (Arguello, Viveros, J.C, 2007, p.134).

#### **Permanencia**

“Este principio implica que como órgano de fiscalización, la labor debe ser de tal forma continua, que permita una vigilancia constante sobre las operaciones sociales en todas sus fases, desde su nacimiento hasta su terminación” (Baena, 2010, p.110), por ello incluye la inspección y constatación de todo el proceso decisional generador de actividades.

## **Integralidad**

“El proceso de fiscalización deontológicamente se considera integral, por lo que ninguna actividad, área, operación o función puede escapar a la labor del Auditor” (Carrillo, 2016, p.214). Este principio contempla al ente económico como un todo compuesto por sus bienes, recursos, operaciones y resultados.

## **Oportunidad**

Se concibe como una labor eficiente en términos de conveniencia, de inspección y vigilancia ulterior al acaecimiento de hechos no concordantes con las normas preestablecidas y por lo tanto desviados de su objetivo central; que en caso de llevarse a cabo implicarían un costo en términos logísticos o de valor dinerario para la organización.

## **Función Preventiva**

En armonía con el numeral anterior, las labores que desarrolla la Auditoría deben buscar evitar el daño, por lo que con los informes oportunos antes de que los hechos sean inevitables, se consolida un valor agregado que previene el desenvolvimiento de hechos no deseados, lo que representa un valor agregado para los intereses objeto de su protección.

## **Independencia y Objetividad.**

### **Independencia**

Está a salvo de presiones administrativas, por lo que su labor se puede sustentar sin ningún impedimento, en la capacidad y buen juicio profesional de sus representantes.

### **Objetividad**

Este principio determina que tanto en las labores desarrolladas por la Auditoría -incluida en forma primordial la obtención de evidencia-, así como en lo atinente a la emisión del

juicio profesional por parte del auditor, se deberá observar una actitud imparcial, sustentada en la realidad y en la conciencia social.

### **Actuación racional.**

La auditoría sustenta su ejercicio en un criterio racional y en un conocimiento basado en la lógica, para lo cual se nutre de diferentes técnicas de control, de amplio espectro, de carácter integral, en donde el juicio profesional tiene como base la evidencia obtenida de manera técnico-científica y la conciencia social.

### **Cobertura General.**

La Auditoría ejerce su labor mediante una cobertura general del ente examinado, tanto en el orden interno como en el orden externo, es decir, desde un todo o universo compuesto por recursos de toda índole (económicos, humanos, técnicos o tecnológicos y físicos), transacciones, hechos económicos, operaciones, áreas, decisiones y políticas de la organización, al igual que sobre factores exógenos al ente como leyes y reglamentos, amenazas y riesgos, todo ello sin ninguna limitación.

### **Cumplimiento de las Normas de Auditoría.**

Este principio determina que las labores desarrolladas por la Auditoría, se deben realizar con respeto de las normas aplicables a la Auditoría. El Auditor deberá conducir el control de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y demás normas técnicas que se expidan a nivel internacional y del país.

Estas contienen principios básicos y procedimientos esenciales junto con lineamientos relativos en forma de material explicativo o de otro tipo.

### **2.2.1.9 Normas de auditoría generalmente aceptadas**

Las más aceptadas son las NAGAS, todos los auditores deben enfocarse a trabajar durante los procesos de la auditoría, desde luego cuando son bien llevadas estas normas le garantiza al auditor la calidad del trabajo profesional.

#### **Clasificación de las NAGAS**

Normas generales personales

Normas de Ejecución del Trabajo

Normas de Preparación

#### **1. Normas generales o personales**

Estas normas en el análisis ejecutado se proyectan a procesar el examen y relacionar básicamente con la disciplina o conducta del auditor como colaborador y a la vez estas normas regula las aptitudes que debe reunir para el auditor para actuar en el proceso de la auditoría. Estas normas están contempladas en el código de ética de otros profesionales.

- ✓ Entrenamiento y capacidad profesional
- ✓ Independencia
- ✓ Cuidado o esmero profesional

#### **2. Normas de ejecución del trabajo**

Esas normas regulan el trabajo del auditor en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe), el propósito de esta norma es que el auditor se oriente y obtenga la evidencia en el menor tiempo posible para la elaboración de sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para esto debe tener un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos.

Planeamiento y supervisión

Estudio y evaluación del control interno

Evidencia suficiente y competente

### **3. Normas de preparación del informe**

Esta norma que es la última regula la última fase que es la elaboración del informe, según el auditor haya acumulado evidencias que estén respaldadas en sus papeles de trabajo; este grupo normas exige que el informe exponga y presente los estados financieros y el grado de a sumisión del auditor.

Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Consistencia

Revelación suficiente

Opinión del auditor

#### **2.2.1.10 Papeles de trabajo**

Son el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor en su examen, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguido, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribo en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, “extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor” (Taylor, Donald, 1991, p. 114)

#### **Contenido mínimo de los papeles de trabajo**

La preparación de los papeles de trabajo requiere una exhaustiva planeación antes de empezar a ejecutar el trabajo. Normalmente es importante estudiar la forma de cédula u hoja de análisis utilizada y por eso tenemos que tener como mínimo un orden de contenido:

- ✓ Evidencia los estados contables y demás información, sobre los que va a opinar el auditor. Presenta la conformidad de acuerdo con los requisitos de la entidad.
- ✓ Prueba de que el trabajo fue bien ejecutado, supervisado y revisado.
- ✓ Forma el sistema de control interno que ha llevado el auditor y el grado de confianza que de ese sistema y cuál es el alcance realizado para revisar las pruebas sustantivas.
- ✓ Detalle de las definiciones o desviaciones en el sistema de control interno y conclusiones a las que llega.
- ✓ Detalle de las contrariedades en el trabajo y soluciones a las mismas.
- ✓ Los papeles de trabajo son propiedad del auditor.

#### **2.2.1.11 Objetivos de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo constituyen un compendio de todas las pruebas y evidencias obtenidas por el auditor y cumplen los siguientes propósitos:

- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo realizado.
- Servir de guía en exámenes subsecuentes.
- Facilita la preparación del informe del auditor, revisor y supervisor
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones del auditor.
- Servir de fuente para comprobar y explicar las conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe.
- Proporcionar información para las declaraciones tributarias.
- Proveer un registro histórico de la información analizada.
- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de auditoría.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permita al auditor formarse una opinión del manejo financiero – administrativo de la entidad.
- Sirve como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor.

#### **2.2.1.12 Índices de los papeles de trabajo (P/T)**

Los índices de auditoría son símbolos numéricos, alfabéticos y alfanuméricos, que colocados en el ángulo superior derecho de los papeles de trabajo, con lápiz rojo permite un ordenamiento lógico y facilita su rápida identificación.

## **Criterios para la utilización de índices**

El índice numérico se utilizará en los papeles de trabajo generales como: borrador del informe, orden de trabajo, plan de trabajo, programa de trabajo, cuestionarios, asientos de ajuste, estados financieros, etc.

El índice alfanumérico en los papeles de trabajo específicos.

### **2.2.1.13 Marcas de auditoría**

Entre los objetivos de las marcas de auditoría tenemos:

- ✓ Dejar constancia del trabajo realizado.
- ✓ Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
- ✓ Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo
- ✓ Realizado.
- ✓ Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la auditoría.

### **Características de las marcas de auditoría**

La explicación de las marcas debe ser específica y clara

Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis, etc.

### **2.2.1.14 Evidencia de la auditoría**

Es el elemento de juicio que obtiene el auditor como consecuencia, de las pruebas que elabora para otorgar la información que surge del sistema de información del auditado; la evidencia para que tenga valor de prueba, dese ser suficiente, competente y pertinente. La evidencia es suficiente (característica cuantitativa), si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

La evidencia es competente (característica cualitativa), si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable. La evidencia es pertinente, si el hecho se relaciona con el objeto de la auditoría.

#### **2.2.1.15 Clases de evidencias**

**Física.** Es obtenida mediante la visualización de los activos tangibles (efectivo, stocks, bienes de uso, etc.) Proporciona evidencia sobre la existencia de ciertos activos, pero generalmente necesita ser complementado por otro tipo de evidencia.

**Documental.** Información obtenida de la revisión de documentos tales como comprobantes de pago, facturas, contratos, etc. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza.

**Testimonial.** Información obtenida de fuentes externas, como proveedores, bancos, abogados o especialistas.

**Analítica.** Esta evidencia proporciona una base de respaldo para con la razonabilidad de una partida específica, identificando movimientos anormales, falta de uniformidad en la aplicación de los principios contables, etc.

#### **2.2.1.16 Hallazgos de auditoría**

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante el examen a un área, actividad u operación; es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

Los requisitos que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- ✓ Debe ser significativo
- ✓ Basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo
- ✓ Debe ser objetivo
- ✓ Debe ser convincente para una persona que no ha participado en la Auditoría

### **2.2.1.17 Atributos del hallazgo**

Atributos del hallazgo de auditoría son:

**Condición (Lo Que Es).**- Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. Refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados.

**Criterio (Lo Que Debe Ser).**- Son las metas que la entidad fiscalizada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su logro. Constituyen las unidades de medida que permiten la evolución de la condición.

**Causa (Porque Sucede).**- Razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

**Efecto (La Consecuencia Por La Diferencia Entre Lo Que Es Y Lo Que Debe Ser).**- Resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado., deben definirse en lo posible en términos cuantitativos.

### **2.2.1.18 Evidencia en el desarrollo de una auditoría**

“La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión” (Bonilla Martínez, 2010, p.49)

Esta norma de auditoría de general aceptación, es sin duda una de las más importantes relacionadas con el proceso auditor y relativa a trabajo de campo, como quiera que proporciona los elementos necesarios para que el ejercicio de Auditoría sea confiable, consistente, material, productivo y generador de valor agregado a la organización objeto de auditoría, traducido en acciones de mejoramiento y garantía para la empresa y la comunidad.

Es importante recordar que el resultado de un proceso auditor, conlleva a asumir una serie de responsabilidades que por sí solo posiciona o debilita la imagen de la organización frente a los resultados obtenidos, y son la calidad y suficiencia de la evidencia la que soporta el actuar igualmente responsable del grupo auditor. Para que ésta información sea valiosa, se requiere que la evidencia sea competente, es decir con calidad en relación a su relevancia y confiabilidad y suficiente en términos de cantidad, al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia.

Una evidencia se considera competente y suficiente si cumple las características siguientes:

**Relevante.-** Cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría.

**Auténtica.-** Cuando es verdadera en todas sus características.

**Verificable-** Es el requisito de la evidencia que permite que dos o más auditores lleguen por separado a las mismas conclusiones, en iguales circunstancias.

**Neutral.-** Es requisito que esté libre de prejuicios. Si el asunto bajo estudio es neutral, no debe haber sido diseñado para apoyar intereses especiales.

La obtención de evidencia suficiente y competente en la auditoría es afectada por factores como:

**Riesgo inherente.** Cuanto mayor sea el nivel de riesgo inherente mayor será la cantidad de evidencia necesaria.

**Riesgos de control;** El control interno y su grado de implementación proporciona la tranquilidad o desconfianza, susceptible de análisis y comprobación.

El auditor debe obtener evidencia mediante la aplicación de pruebas y procedimientos:

**Pruebas de control.-** Se realizan con el objeto de obtener evidencia sobre la idoneidad del sistema de control interno y contabilidad.

**Pruebas sustantivas.-** Consiste en examinar las transacciones y la información producida por la entidad bajo examen, aplicando los procedimientos y técnicas de auditoría, con el objeto de validar las afirmaciones y para detectar las distorsiones materiales contenidas en los estados financieros.

### **2.2.1.19 Objetivo para el que se obtiene la evidencia**

El auditor debe obtener la evidencia necesaria que le permita juzgar si las transacciones, los registros contables y los saldos de los estados financieros son verdaderos y exactos; esta evidencia de auditoría debe ser de tal índole que se puede confiar en ella, debe ser apropiada, y debe ser suficiente, para que las conclusiones obtenidas en cada caso soporten de forma razonable la opinión sobre los estados financieros.

La evidencia necesita de un conocimiento profundo de la empresa y de todas las transacciones que origina. Las fuentes de la evidencia de auditoría abarcan desde los sistemas contables y la documentación en que se fundamentan hasta el contacto con los clientes y proveedores y otros terceros que, de alguna forma, operan con la empresa o tienen conocimiento de sus actividades.; lo normal es que el auditor disponga de múltiples fuentes de evidencia de auditoría, pero no es práctico ni necesario utilizarlas todas, sino sólo aquellas que se consideran suficientes para sustentar las opiniones, lo deseable es obtener la evidencia a partir de las fuentes que, en conjunto, proporcionan la necesaria satisfacción de auditoría. Las decisiones sobre qué fuentes y qué "cantidad" de evidencia se debe obtener dependerán de la importancia del punto que se esté analizando y el tiempo que se requiere para obtenerla.

En un trabajo de auditoría es imposible obtener la certeza absoluta, es decir, el grado máximo de seguridad, lo que se intenta es alcanzar el grado de seguridad suficiente que permita que el juicio del auditor se efectúe con la plena confianza de que sus afirmaciones no son arriesgadas; como ya hemos comentado anteriormente, el trabajo del auditor debe guiarse en base a los criterios de importancia relativa y de riesgo, estos criterios deben estar presentes tanto en la ejecución del trabajo como en la preparación del informe.

Por tanto, es lógico que el auditor busque mayor evidencia en las áreas o partidas cuya importancia relativa o riesgo sea mayor; por ejemplo, supongamos una empresa que tiene miles de clientes, todos ellos con saldos muy pequeños, y otra que, con el mismo saldo global, lo tiene repartido sólo en una docena de clientes; la certeza que deba obtenerse sobre si los saldos individuales son exactos debe ser mayor en la segunda empresa que en la primera, por cuanto las desviaciones en un sólo cliente pueden tener mucho mayor peso específico; por otro lado, si en un inventario físico se debe validar el peso de un material, es natural que la evidencia necesaria para comprobar la existencia de diez kilogramos de oro sea mucho mayor que la necesaria para comprobar diez kilogramos de plomo.

#### **2.2.1.20 Conocimientos que debe poseer el auditor**

La Auditoria es el proceso que efectúa un Auditor al examinar los Estados Financieros realizados por una sociedad económica, con el propósito de emitir un juicio y/o una opinión profesional sobre la realidad de dichos Estados Financieros y por la cual la describe en un documento formal llamado Dictamen. (Alvarez F, 2011), aclara que: “el Auditor emitirá este documento con las demostraciones si una parte importante de los Estados Financieros presenta errores de exposición no puede someterse a una auditoria. En el caso de no existir limitaciones ni reservas a la razonabilidad general de los Estados Financieros del cliente, se denomina un dictamen “limpio” o sin salvedades” (p.189).

El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información referente a las actividades revisadas.

#### **2.2.2 Auditoría de estados financieros**

Según Leonard (2010), aclara que:

“Auditoría Financiera es el examen de los libros, comprobantes y otros documentos que sustentan los balances y estados financieros de una empresa para un periodo determinado, para que el autor formule sus dictamen sobre la situación financiera,

los resultados de las operaciones y su conformidad con las normas generalmente aceptadas del sistema contable” (p.289).

Por lo expuesto por el autor se considera que la Auditoría Financiera es la revisión de los libros y registros de una entidad con el fin de conocer la situación económica de la misma en un periodo determinado.

### **2.2.3 Auditorías de gestión**

“Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias” (Ayala, Villegas, 2008, p. 114), esta auditoría es realizada con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.

### **2.2.4 Auditoría informática**

“Es el examen que se realiza a las redes informáticas” (Chiriboga, 2001, p. 159), por lo expuesto la auditoría informática determina la eficiencia de las operaciones de computación realizadas dentro de la entidad.

### **2.2.5 Auditoría operativa**

“Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones realizadas por la entidad, proyecto, programa, sus unidades integrantes u operacionales específicas” (Corona, 2014, p. 109).

### **2.2.6 Auditoría administrativa**

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización empresarial con el fin de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora

Según Leonard (2010), aclara que la auditoría administrativa se define como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales” (p.278).

La investigadora de este estudio añade que la auditoría administrativa mediante procesos técnicos generalizados; evalúa, revisa, examina y verifica los procesos administrativos de las organizaciones empresariales con el propósito de emitir un informe con la opinión de gestión de los administradores por lo que este tipo de auditoría extiende su trabajo a evaluaciones, revisiones, exámenes y verificación del cumplimiento de las distintas políticas, reglas, normas y procedimientos de las organizaciones y empresas permitiendo al auditor dar conclusiones del estado que se encuentra la empresa.

### **Necesidades de la auditoría administrativa**

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, existe la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

**La calidad**, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional).

La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica) (Revelo Rosero, 2012, p.45)

Efectivamente existe la necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

## **Objetivos de la auditoría administrativa**

Enriquez (2000), considera que:

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se debe tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

Evaluar el comportamiento organizacional en relación a los estándares preestablecidos, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos de acuerdo a la dinámica establecida por la organización.

Favorecer la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos por medio del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

Hacer más permeable y receptiva la organización a los cambios, permitiendo asimilar las experiencias obtenidas y capitalizarlas para convertirlas en oportunidades de mejora.

Tomar decisiones que faciliten poner en práctica los resultados de la auditoría para constituirse en un soporte al proceso administrativo de la organización. (p.12).

## **Importancia de la auditoría administrativa**

La importancia de la auditoría administrativa radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización, un panorama sobre la forma como están administrados los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

## **Propósito de la auditoría administrativa**

Por medio de la auditoría administrativa, la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores las siguientes:

- 1.-Eliminar pérdidas y deficiencias.
- 2.-Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- 3.-Mejorar los medios de control.
- 4.-Desarrollar mejoras para el personal.
- 5.-Utilizar mejor los recursos con los que se dispone, tanto humanos como físicos.

## **Campo de aplicación de la auditoría administrativa**

El campo de aplicación de la auditoría administrativa incluye todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales, independientemente de su fisonomía, área de influencia y dimensión.

Es fundamental que desde el comienzo de la auditoría se establezcan los límites y que sean conocidos por la organización auditada. Debido que para el éxito de la auditoría es necesario incluir su campo de acción para poder enfocar la atención en los problemas organizativos que la motivan. Los límites de la auditoría están determinados por los siguientes factores clave como son: objetivos, alcance, orientación, organización y recursos.

## **Principios de la Auditoría Administrativa**

Dentro de los principios de auditoría tenemos tres fundamentales que son:

- ✓ Sentido de la evaluación
- ✓ Importancia del proceso de verificación
- ✓ Habilidad para pensar en términos administrativos

### **2.2.6.1 Proceso administrativo**

Ayala, Villegas (2008), aclara que: “La gestión de una empresa, obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo” (p.123), ya que este considera a la Administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, como la Planeación, Organización, Dirección y Control, que en definitiva constituye un proceso que se denomina proceso administrativo.

Que refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen en la empresa para dirigir y controlar sus actividades.

Antes de finalizar este breve análisis, es importante señalar el papel que juega en cada uno de las funciones administrativas es la coordinación, a la cual muchos la consideran como una función separada del administrador.

### **2.2.6.2 Etapas del proceso administrativo**

#### **Planeación**

Busca establecer un itinerario de operación para alcanzar los objetivos creados, esto involucra:

- ✓ Determinar los resultados finales u objetivos
- ✓ Desplegar habilidades que marquen como y cuando conseguir los objetivos constituidos
- ✓ Acordar políticas que oriente a los gerentes en la toma de decisiones
- ✓ Establecer procedimientos a seguir.

#### **Organización**

Esta función ordena, asigna gente dentro de la estructura organizacional para el logro de los objetivos planteados.; esta fase se presenta con algunos aspectos como.

- ✓ Precisar las funciones y acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

- ✓ Jerarquizar la autoridad de cada jefe en cada una de las unidades de gestión
- ✓ Puntualizar en cada puesto en cuanto a sus obligaciones.

### **Dirección**

La gente emprende acciones efectivas para la consecución de los objetivos establecidos.

- ✓ Dar facultad, autoridad a que otros decidan
- ✓ Motivar y persuadir a los colaboradores para que colabore y tome acciones precisas.
- ✓ Compartir información necesaria para que la toma de decisiones se canalice al logro de los objetivos.

### **Control**

Asegura las realizaciones, normas o planes establecidos, también se detalla algunos aspectos como los anteriores.

- ✓ Puntualizar normas o estándares para evaluar las actuaciones.
- ✓ Medir las actuaciones y cerciorarse con las normas y estándares creados a fin de acordar cualquier posible desvío.
- ✓ Manejar las medidas preventivas necesarias para evitar que se vuelva a incurrir en las mismas.
- ✓ Monitorear constantemente todos los sistemas de control para que se evalúe su correcto cumplimiento y mejora.

### **2.2.6.3 Metodología de la auditoría administrativa**

#### **Planificación**

Son los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar del proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

## **Instrumentación**

Una vez concluida la parte preparatoria se procederá a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más variables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

## **Examen**

Consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento. Aplica en las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

## **Informe**

La comunicación de resultados se realiza al transcurso del desarrollo de Auditoría, está dirigida por funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que se presente la información verbal o escrita con respecto a los asuntos observados, así mismo comprende la redacción final del informe borrador, el que será en el transcurso del examen, con el fin que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria se comuniquen los resultados mediante la lectura borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas.

Según, Whintithon et al (2012), sostiene que “El Informe es la expresión de una opinión independiente y experta sobre la razonabilidad de los estados financieros, es el servicio de atestación realizado más frecuentemente por la profesión de contaduría pública” (p.359).

Se puede concluir que al finalizar el examen de la organización, es necesario presentar un informe en el cual se consignen los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, la duración, alcance, recursos y métodos empleados, por lo que

es importante tanto como los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencias competente y relevante debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

### **Seguimiento**

Son las observaciones que se producen como resultado de la auditoría que deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo orienta a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia. Por lo que hace posible:

Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidas conjuntamente con el responsable del área.

Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.

### **Fase de la auditoría administrativa**

#### **Conocimiento preliminar**

Inicia con la fase de diagnóstico (conocimiento preliminar), entre sus objetivos más importantes está en obtener un conocimiento integral de la empresa.

La condición que satisface cubre en forma efectiva el objetivo de esta fase ya que es, el de tener un conocimiento claro de la misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias y cultura organizacional tanto en su nivel estratégico, como en los niveles táctico y operativo, manteniendo un enfoque sistemático, es decir, considerando las interrelaciones que existen entre factores y el entorno; así como las acciones estratégicas adoptadas para el cumplimiento de la misión en la organización de la auditoría.

#### **Objetivos**

Consiste en conseguir un conocimiento integral del objeto de la empresa o compañía, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permite una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

## **Actividades**

Las tareas típicas son:

Visita a las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

Revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías anteriores y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos; su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos

La actividad principal como por ejemplo en una empresa de distribución interesa, que y como distribuye; proceso modalidad y puntos de comercialización, sus principales plantas de distribución, la tecnología utilizada; capacidad de comercialización: proveedores y clientes, el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad, entre otros.

La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, entre otros.

De los directivos, funcionarios y empleados sobre: liderazgo, actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

Determinar los criterios, los parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permita posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares; o inferiores a las expectativas.

Detectar las fuerzas y debilidades, así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, Entre otros), relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someten a las pruebas y procedimientos de auditoría.

Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría administrativa.

### **Productos**

Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo  
Documentación e información útil para la planificación  
Objetivos y estrategia general de la auditoría.

### **Planificación específica**

Cumple con el objetivo fundamental, diseñar una estrategia de trabajo a la medida de las necesidades de la empresa:

#### **¿El cómo?**

Una vez que disponemos de la información de la fase preliminar, ya contamos con una importante aproximación del riesgo, nos familiarizaremos con los principales componentes determinados los que os permite evaluar el nivel de cumplimiento en los controles internos de los procesos relacionados con estas áreas.

#### **¿Para qué?**

Una vez identificados los objetivos de la auditora, el auditor revisa y analiza la información y documentación obtenida en la fase anterior, con la finalidad de identificar controles claves para verificar su cumplimiento y ejecutar una evaluación del control interno, aplicando indicadores de efectividad al cumplimiento de controles.

De esta forma el auditor define los procedimientos que requiera de acuerdo a las circunstancias que refuercen aquellos controles clave cuyo cumplimiento o funcionamiento es débil.

## **Objetivos**

Se trata en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollare. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y del alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y la fecha de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente, los resultados, de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la empresa cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

## **Actividades**

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior para conseguir un conocimiento integral del objeto de la empresa, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

Evaluación de control interno relacionado con el área o componente objeto del estudio que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieren tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de ejecución, a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinan la naturaleza y el alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y

fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control; los sistemas de registro e información y los procedimientos de control: la evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

Planificar la auditoría administrativa

Preparar un informe sobre el control interno.

A base de la fase 1 y 2 descritas, el auditor más expiriendo del equipo o grupo de trabajo prepara un memorando de planificación.

Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “e” (eficiencia-economía y eficacia), por cada proyecto o actividad

### **Productos**

Memorando de planificación

Programa de auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad).

### **Ejecución del trabajo**

En esta fase el auditor debe aplicar procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente el hallazgo significativo, relacionado con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.

Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán respaldados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente, pertinente, competente y adecuada, que respalda la opinión y el informe y que pueda ser sustentada en juicio.

### **Objetivos**

En esta fase, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), desde luego basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

### **Actividades**

Las tareas típicas de esta fase son:

Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección, física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:

Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto real como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.

Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

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

Definir la estructura del informe de auditoría con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de a planeación; además, es necesario,

que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

## **Productos**

Papeles de trabajo

Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.

## **Informe**

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados relacionados con el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las deficiencias y desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas.

La comunicación de resultados es la fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple durante la ejecución del examen; está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del borrador del informe, que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que al finalizar el trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante su lectura a las autoridades, funcionarios y ex funcionarios responsables de las operaciones examinadas.

El informe contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría financiera incluirá la carta de dictamen, los estados financieros y las notas aclaratorias correspondientes.

## **Objetivos**

Asimismo de los informes parciales que se pueda emitir, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revela las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contiene los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a 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, economía y eficacia en la gestión y uso de recursos de la compañía auditada.

## **Actividades**

En esta fase de comunicación de resultados, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes.

Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario; en esta tarea se considera lo siguiente.

Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de administración para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los colaboradores de más alto nivel relacionados con el examen: les permita por una parte reforzar y perfeccionar sus advertencias, conclusiones y recomendaciones, pero por otra parte, permita que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

## **Productos**

Informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.

Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

## **Seguimiento**

Como anexo al informe de auditoría el plan de implementación de recomendaciones, documentos que es el insumo básico para la fase de seguimiento y monitoreo; es que su estructura incluye todos los elementos para verificar la aplicación certera de los correctivos.

## **Objetivos**

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de administración realizada, los auditores externos y en su ausencia los auditores internos que ejecutaron la auditoría, deben realizar el seguimiento correspondiente.

## **Actividades**

Los auditores efectúan el seguimiento en la compañía

Para comprobar hasta qué punto la administración fue aceptable sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.

De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “e” (eficiencia, economía, eficacia), y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe ejecutar una re comprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.

Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación, reparación o recuperación de los activos,

## **Productos**

Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.

Comunicación de la determinación de responsabilidades.

Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

## **2.2.7 Gestión**

Gerard Rolland (1992) considera a la gestión “como el conjunto de las actividades de decisión que tiene lugar dentro de la empresa o en términos más generales una organización” (p.3).

### **2.2.7.1 Gestión administrativa**

George, Terry (2010), explica que: “la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar las tareas encaminadas a determinar y lograr los objetivos manifestados” (p.45), por lo expuesto se considera que administrar es mediante el uso del recurso humano y financiero por lo tanto cabe señalar que la administración es un proceso de dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales mediante un propósito para alcanzar las metas establecidas en la organización.

Por lo tanto al hablar sobre gestión administrativa, se podría decir que es una herramienta clave para la organización siendo así la mejor metodología utilizada dentro de las empresas, con la finalidad de que sus operaciones sean ejecutadas de la mejor manera dentro de cada uno de sus departamentos.

### **2.2.7.2 Gestión financiera**

Según el Ministerio de Minas y Petróleo (2010), aclara que: la gestión financiera automatizada para mejorar el rendimiento y la toma de decisiones, “Permite administrar y proporcionar servicios financieros para el cumplimiento de la gestión institucional, proveer información financiera para la toma de decisiones, es realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos de autogestión, además es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, dentro de una actividad a corto, mediano y largo plazo”(p.45). Por lo expuesto se considera que la gestión financiera es indispensable en todo tipo de empresa, ya que dentro de ella se manejan recursos financieros, los mismos que deben ser distribuidos en forma eficiente y de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos.

## **2.2.8 Control interno**

### **2.2.8.1 Definición**

Según, (The committee of sponsoring organizations of the, 2011), aclara que: el control interno se define como: “Un proceso ejecutado por el personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos” (pp.13-31).

Suriano Guzmán (2008), define al Control Interno como: "Una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización" (p.138).

De acuerdo con Fonsenca (2007), nos dice que el control interno es:

Un proceso continuo concreto por los colaboradores de la organización o empresa en cognición a sus capacidades y competencias funcionales, que permite administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados en función de objetivos como: promover la efectividad, eficiencia, economía en las operaciones; proteger y conservar los recursos públicos, cumplir las leyes, reglamentos y otras normas aplicables y elaborar información confiable y oportuna que propicie una adecuada toma de decisiones (p.178)

Por lo expuesto se considera que el control interno es un plan de organización adoptado dentro de una empresa para salvaguardar los activos y asegurar el adecuado registro de las transacciones comerciales, pero no es posible prefabricar sistemas estándares de control interno, sin embargo existen ciertos factores que pueden ser considerados como esenciales tales como: un plan lógico de organización que establezca claramente las líneas de autoridad y responsabilidad y una adecuada estructura contable.

### **2.2.8.2 Objetivos del control interno**

La aplicación del control interno en las diferentes empresas sean estas comerciales, servicios o industriales, persiguen siempre los mismos objetivos, pero naturalmente aplicado a su ámbito comercial.

Entre los objetivos de control interno se tiene:

- ✓ Proteger los activos de la organización pérdida por fraude o negligencia.
- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- ✓ Promover la eficiencia de la explotación.
- ✓ Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia,
- ✓ Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

### **Importancia del control interno**

La importancia de tener según Poch (2009) un buen sistema de control interno en las organizaciones se ha incrementado notablemente en los últimos años, esto debido a “lo práctico que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos, en especial si centra en las actividades básicas que las empresas realizan, pues de ello depende para mantener s en el mercado” (p.287).

### **Elementos del control interno**

Los elementos básicos del control interno son:

- ✓ Un plan de organización que provea una separación apropiada de responsabilidades funcionales.
- ✓ Un sistema de autorización y procedimientos de registros adecuados para proveer un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos
- ✓ Practicas sanas a seguir en la realización de los deberes y funciones de cada unidad y servidos de la organización.

- ✓ Un grado de idoneidad del personal proporciona a sus responsabilidades competencias suficientes.
- ✓ Una función efectiva de auditoría interna.

## **Plan de organización**

### **La organización de una empresa**

Está reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea la responsabilidad, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía. Las pautas que deben ser consideradas en la organización son las siguientes:

Debe existir una dirección responsable y eficaz que pueda delegar las responsabilidades adecuadas.

Debe contar con un sistema contable que garantice la información de las operaciones en el momento oportuno para evitar duplicidad, pérdida de información, de tiempo de recursos humanos y materiales, etc.

**División de departamentos y sus responsabilidades.-** La organización se estructura en departamentos; en cada uno de ellos se debe definir de una manera clara y precisa las funciones y tareas a realizar por el personal así como sus correspondientes responsabilidades.

**División de funciones.-** La división de funciones y responsabilidades es de gran relevancia para los distintos departamentos, secciones y personal de la empresa. Con ello se evita que una misma persona efectúe el ciclo de una transacción, es decir autorización, ejecución, registro y custodia y protección de activos.

Para lograr una mayor eficiencia, la unidad de mando, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común y dirija a todos a lograrlo.

Supervisión permanente del desarrollo de las funciones de los empleados, para evitar desorden, fraudes o estafas.

Debe contar con manuales internos que hayan sido elaborados por personal competentes y puedan ser adaptados en la empresa o compañía.

**El factor humano.-** Entre las garantías básicas para que el control interno sea efectivo y cumpla su finalidad, se requiere contar con un personal responsable, eficiente, motivado y capacitado, puesto que comprende el recurso donde se apoya toda la estructura funcional y organizativa de la empresa.

### **Sistemas de autorización y procedimientos de registro**

Con el fin de evitar robos, fraudes, pérdidas o errores en los procesos se debe llevar correctamente el sistema de registro de la información, y se debe contar con un plan de cuentas adecuado, claro y diseñado en función de los requerimientos de la organización.

### **Prácticas sanas**

La efectividad del control interno y la eficiencia en los resultados de las operaciones, dependerá básicamente de la medida en que las prácticas adoptadas sean adecuadas y aplicadas en el cumplimiento de los deberes y funciones de cada una de las unidades de una organización.

### **Personal apropiado y competente**

Según el autor Bonilla (2011), afirma que: “el funcionamiento del control interno no solamente depende del planeamiento efectivo de la organización de los procedimientos y prácticas apropiadas” (p.103), sino también de la selección de funcionarios hábiles, con experiencia y de un personal capaz de llevar a cabo los procedimientos prescritos por la administración.

### **Auditoría interna**

Es un aspecto importante para el logro de un control interno efectivo, ya que es la función encargada de evaluar y examinar las actividades de una organización. (Ballon, 2010), afirma que: “el auditor interno es la persona encargada de investigar si el control, interno

existente es eficiente, también se encarga de indagar que cada departamento desempeñe sus funciones para posteriormente dar a conocer sus hallazgos a la gerencia y proporcionar las recomendaciones respectivas” (p.278). La labor del auditor interno servirá, significativamente a la labor del auditor externo.

### **Código de ética auditor interno**

El propósito del código de ética emitido por IIA es promover una cultura ética en la profesión de auditoría interna, siendo la auditoría interna la actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebido para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, desde luego ayudando a una organización a cumplir sus propósitos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para valorar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección; por lo tanto es necesario y apropiado contar con un código de ética para la profesión de auditoría interna, ya que está se basa en la confianza que se impartir a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección: el código de ética del The Institute of Internal Auditors (IIA) , abarca mucho más que una definición de auditoría interna, e incluye dos componentes esenciales:

Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna.

Reglas de conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos; esta regla son una ayuda para interpretar los principios en aplicaciones prácticas; su intención es guiar la conducta ética de los auditores internos.

El código de ética junto al enfoque para la práctica profesional y otros pronunciamientos emitidos por The Institute of Internal Auditors (IIA), proveen orientación a los auditores internos para servir a los demás.

### **Principios**

Se espera que los auditores internos apliquen y cumplan los siguientes principios.

### ✓ **Integridad**

La integridad de los auditores internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.

### ✓ **Objetividad**

Los auditores internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o procesos a ser examinado. Auditores internos ejecutan una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios, sin dejarse de influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.

### ✓ **Confidencialidad**

Los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

### ✓ **Competencia**

Los Auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna.

## **Principios del control interno**

Para lograr establecer un eficaz control interno, la entidad debe tomar en cuenta determinados principios, entre ellos los siguientes:

- ✓ Rendición de cuentas
- ✓ Registros contables por partida doble
- ✓ Conducta ética de funcionarios y colaboradores
- ✓ Legalidad y legitimidad de los datos.
- ✓ Función de auditoría interna independiente.

- ✓ Establecimiento de políticas, objetivos y metas.
- ✓ Coordinación entre unidades organizacionales
- ✓ Instrucciones por escrito
- ✓ Supervisión de la actividad crítica o riesgosa
- ✓ Selección de funcionarios y colaboradores hábiles y capaces.
- ✓ Responsabilidades delimitadas
- ✓ Rotación de deberes y facultades
- ✓ Separación de funciones de carácter incompatible
- ✓ División de procesamiento de cada transacción.
- ✓ Utilidades de indicadores de desempeño y rendimiento.
- ✓ Fianzas
- ✓ Registro de control para actividades importantes.
- ✓ Pruebas continuas de exactitud.
- ✓ Documento de respaldo
- ✓ Uso de equipos con dispositivos de seguridad.
- ✓ Formularios pre numerados.

Todos estos principios mencionados permiten lograr un eficaz sistema de control interno, a continuación se describen cada uno de ellos:

### **Rendición de cuentas**

Es la responsabilidad que posee cada una de las personas dentro de la empresa los cuales administran ya sea los recursos humanos, materiales y financieros. “Tanto los colaboradores como administrativos son directamente responsables en respetar las políticas, normas o disposiciones legales que acrediten el desempeño de las actividades” (Amat, O, 2013, p.178)

### **Registros contables por partida doble**

Debe garantizar que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, para lograr que se contabilicen los cargos de todo lo que entra y descargos de todo lo que sale, lo cual servirá de evidencia documental que precise quien lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

## **Conducta ética de funcionarios y colaboradores**

Este principio señala que la empresa debe difundir, promover y dar seguimientos a los principios éticos tanto morales y profesionales del personal de la organización.

## **Legalidad y legitimidad de los actos**

El principio establece que todos los actos realizados por los empleados de la empresa deben enmarcarse a actividades que no resulten perjudiciales para los intereses de la empresa, es decir deben regirse a las disposiciones de las normas vigentes.

## **Establecimiento de políticas, objetivos y metas**

La compañía debe difundir, promover y dar seguimientos a los principios éticos tanto morales y profesionales del personal de la organización

## **Responsabilidad delimitada**

Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

Se debe proveer las funciones de cada área, como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma, teniendo en cuenta que la autoridad es delegable, no siendo así la responsabilidad.

## **Rotación de deberes y facultades**

Es conveniente aplicar la práctica de rotar a los colaboradores en sus distintos puestos de trabajo, teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizado su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja se aumenta la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.

### **Separación de funciones**

En ningún caso ninguna persona tendrá el control integro de una operación para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas: autorización, aprobación, ejecución y registro.

### **Utilización de indicadores de desempeño y rendimiento**

Este principio indica que la compañía debe contar con un método de medición que le permita verificar y evaluar el desempeño y rendimiento de los recursos, tanto humanos físicos y financieros, para que los problemas o desvíos sean corregidos oportunamente.

### **Determinación de fianzas**

Este principio trata de que todas los colaboradores que se encuentran encargados del registro, custodio o inversión de bienes o recursos públicos deben presentar una garantía; para ello las empresas eligen por la contratación de palizas de fidelidad que respalden dichas recursos.

En el caso del sector público se trabaja de conformidad al Reglamento de Cauciones distado por la Contraloría General del Estado.

### **Registro de control para actividades importantes**

Este principio indica que la empresa debe llevar un control de todas las acciones que ejecuta los colaboradores a través de los procedimientos para la consecución de los objetivos de la empresa.

### **Pruebas continuas de exactitud**

Este principio señala que se debe manejar procedimientos continuos de verificación mediante el empleo de pruebas de exactitud como son arqueos de caja, conciliaciones, bancarias e inspecciones físicas de las existencias, con el propósito de asegurar el correcto manejo y salvaguardar de sus recursos. Las funciones financieras o administrativas que

realiza una persona deben ser revisadas en forma aritmética, contable y administrativamente por otra independencia.

### **Documentación de respaldo**

En este principio crea que toda operación o transacción debe sustentado con documentación en forma suficiente para justificar las decisiones tomadas y construir una base de datos que permita la revisión, la evaluación y el control de las acciones respecto a los resultados obtenidos.

La presencia y disponibilidad de documentación de respaldo de las operaciones efectuadas demuestra la transparencia de la administración de recursos, permite el control interno y facilita la labor de auditoría.

### **Uso de equipo mecánico con dispositivos de control y prueba**

Con el avance de la computación se ha automatizado la gestión financiera de las entidades, siendo importante en uso de dispositivos de control como alarmas, claves, llaves de registradoras, control de la cinta auditoria, entre otros, para evitar fraudes o robos.

### **Control y uso de formularios pre numerados**

Formularios que respaldan las transacciones financieras deben ser numerados al momento de su impresión, esta medida facilita el control de los documentos por la secuencia numérica y permite un archivo lógico de los registros, cuando se anule un comprobante se debe archivar el juego completo de los formularios, es decir con sus respectivas copias.

### **Componentes del control interno**

Según el método del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission), los componentes del control son:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Supervisión

El control interno posee cinco componentes que puede ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas-procedimientos-procesos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión (The committee of sponsoring organizations of the, 2011),

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

Para la investigadora el control interno es la correcta evaluación de los métodos, técnicas y reglas que se aplican a las empresas para proteger los recursos sin embargo existen ciertos factores que pueden ser considerados como esenciales para lograr un control interno satisfactorio tales como: un plan lógico de organización que establezca claramente las líneas de autoridad y responsabilidad y una adecuada estructura contable.

El informe COSO, brinda el enfoque de una estructura compensará comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes t regulaciones, tanto en entidades privadas como en públicas.

Informe COSO 1 sobre Control interno, 1992, formado con el objetivo fundamental de definir un nuevo marco conceptual del control interno. (De la (De la Torre, Rodriguez;, 2012, p.31). Y con la finalidad de identificar los factores que originan la presentación de información financiera falsa o fraudulenta y procedimientos

inadecuados para emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en tal sentido.

Resaltando la necesidad de que los administradores y altos directivos presenten especial atención al control interno será beneficioso para la mejora de la filosofía y la práctica del control interno dentro de la organización

El término COSO 1, proviene de las siglas en inglés del Comité de Organizaciones de Auspicio (Committee of Sponsoring Organizations), organismo que trabaja con el auspicio de: American Accounting Association, (Chacón, P. F.R., 2011), aclara que: “el propósito de COSO 1 es mejorar la calidad de la información financiera a través de un estudio de la conducción de la sociedad, las prácticas éticas y el control interno (p56). El Control Interno es un proceso realizado por el Directorio, Gerencias y otros empleados de una empresa, diseñado para brindar una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de la empresa en las siguientes categorías:

- ✓ Efectividad y eficacia de las operaciones
- ✓ Confianza en la información financiera

Cumplimiento de las leyes y reglamentaciones en vigencia (Coopers & L Librand, 2009, p.98)

La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales, incluyendo los objetivos de rendimiento, de rentabilidad y de salvaguardia de los recursos.

La segunda se relaciona con la elaboración y presentación de estados financieros incluyendo los estados financieros abreviados, así como la información financiera extraída de los mismos.

La tercera tiene que ver con el cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

Los componentes del control interno, constituye un enfoque estratégico que las empresas determinan conjuntamente con el sistema de control interno para diseñar criterios de control y poder evaluar a las organizaciones.

### **Ambiente de Control**

Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura, marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus colaboradores respecto al control; es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura; los factores del entorno de control incluyen: la integridad, los valores éticos y la capacidad de los colaboradores de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión; la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención, orientación que proporciona la consejo de administración.

El núcleo de un negocio es su personal (son atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y a profesionalidad), y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que destacando todo, el entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del ser humano que hará que se cumplan.

Los principales factores del ambiente de control son:

- ✓ La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- ✓ La filosofía y estilo de dirección
- ✓ La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- ✓ Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo de los colaboradores.

El grado de documentación de políticas y decisiones y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen las existencias de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control será bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinen.

### **Evaluación de Riesgos**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externo e internos que tienen que ser evaluados, una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculando entre sí. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y al análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sobre todo sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuaran cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Aunque para crecer es necesario, asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias; la evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre, debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de los procesos; los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y o eliminar el impacto de los mismos logros de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural de los procesos de planificación de la empresa.

Cuestionario de Control, toda evaluación o apreciación que realiza el Auditor deberá estar respaldada en las respuestas que se obtengan de los cuestionarios de control interno según los procedimientos que deba ejecutar; con los cuestionarios de control se va constatará la efectividad y cumplimiento en la actualidad dentro de la compañía; así

no se trate de controles altamente calificados, puesto que se plantea recomendar la elaboración de un cuestionario de preguntas abiertas cuyo objetivo es obtener la mayor información posible sobre los controles, documentos de respaldo y manejo total de bodega; conocimiento de los Sistemas de Control.

La empresa distribuidora hasta el momento cuenta con controles empíricos que han ocasionado una pérdida que representa aproximadamente el 15% de sus ventas; por lo que la Gerencia se encuentra comprometida en adecuar un Control Interno que le permita hacer un mejor uso de sus recursos materiales y personales.

Por último se elaborará un flujo grama en el marco propositivo que permitirá identificar los procesos que deben estar inmersos en el ciclo operativo.

### **Identificación y evaluación de riesgos**

El riesgo genera incertidumbre en el diario desarrollo de las actividades, lo cual puede generar un quiebre en el cumplimiento y logro de los objetivos de la Administración; se establecen los objetivos de la identificación de los riesgos y se planea reconocer el riesgo inherente, de detección y de control que posee la compañía, para conocer en qué nivel de riesgo se encuentra para buscar una mejora continua.

### **Riesgos**

El riesgo de auditoría es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos.

### **El riesgo inherente**

Es la susceptibilidad que posee un saldo de cuenta o clase de transacción de contener un error que podría ser importante, aunado a errores en otro saldo o clase, asumiendo que no existían controles internos relacionados; el riesgo de dicho error es mayor para algunos saldos o clases que para otros; por ejemplo: los cálculos complejos tienen mayor probabilidad de ser evaluados incorrectamente que los cálculos sencillos. El efectivo más susceptible de robo que un inventario de carbón; las cuentas que consisten en importantes

derivados de las estimaciones contables, ofrecen mayores riesgos que las cuentas que consisten en una rutina relativa, datos basados en hechos. Los factores externos también influyen en el riesgo inherente. Por ejemplo: los avances tecnológicos podrían hacer obsoleto a un producto en particular, provocando así que el inventario se vuelva más susceptible de una valuación en exceso.

Además de aquellos factores que son peculiares de un saldo de venta o clase de transacción específicos, los factores que se relacionan con varios o todos los saldos o clase, pueden influenciar el riesgo inherente relación o con un saldo o clases específicas, estos últimos factores incluyen por ejemplo, una falta de suficiente capital de trabajo para continuar las operaciones, o una industria en decadencia, caracterizada por un gran número de fracasos comerciales.

### **El riesgo de control**

Son errores que pudieran ocurrir en un saldo de cuentas o clases de transacción y ser importante, aunado al error en otros saldos o clases y no previniera o descubrir oportunamente por el sistema de control interno; este riesgo es una función de la efectividad de los procedimientos de control interno que para alcanzar los objetivos generales del mismo. Como se sometan en el SAS N°1 sección 320.34, siempre existirá un cierto riesgo de control, debido a las limitaciones inherentes de cualquier sistema de control interno.

### **El riesgo de detección**

Es aquel en que los procedimientos de un auditor lo llevará a concluir que el error en un saldo de cuenta clases de transacción, que podría ser importante, aunado a los errores en otros saldos o clases, no existe aun cuando si está presente; el riesgo de detección es una función de la efectividad de un procedimiento de auditoría y de la aplicación que le dé el auditor; surge parte de incertidumbre que existen cuando el auditor no examine el 100% del saldo o clase, sus otras a incertidumbres pueden reducirse a un nivel significativo a través de la planeación, supervisión y dirección adecuadas de la práctica de auditoría de una firma, de acuerdo con las normas apropiadas de control de calidad.

El riesgo inherente y el riesgo de control difieren de la detección, en que los primeros existen en forma independiente de la auditoría, de los estados financieros, mientras que este último se relaciona con los procedimientos de auditor y puede ser modificado a su elección; el riesgo de detección debe mantener una relación inversa con el riesgo inherente y el de control; entre menor sea el grado de riesgo inherente y el control que el auditor crea que existe, mayor será el grado de riesgo de detección que pueda aceptar; “por el contrario, entre mayor es el riesgo inherente y el riesgo de detección; estos componentes del riesgo de auditoría pueden determinarse en términos cuantitativos tales como porcentajes, o en términos no cuantitativos que van, por ejemplo, desde un mínimo hasta un máximo” (Declaración sobre las Normas de Auditoría, SAC 47)

### **Actividades de Control**

Políticas y procedimientos que ayudan asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Las instrucciones de la dirección de la empresa, a la vez ayudan a asegurar que se tomen las medidas correctivas para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa, hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Debe establecer y ajustar las políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se lleva a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad. Las actividades de control influyen funciones tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos y segregaciones de funciones.

Las actividades de control pueden ser de carácter:

- ✓ Preventivo
- ✓ Manuales automatizados o informativos
- ✓ Gerenciales o directivos

Todas las actividades de control deben ser diseñadas con la finalidad de mitigar adecuadamente los riesgos. Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a

actividades concretas de control, lo importante es que se combine para formar una estructura coherente de control.

Se debe considerar que las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control, por ejemplo un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un procesos que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma; un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad de sistema de control.

Para la evaluación del Control Interno se elabora una matriz que va a servir de herramienta para verificar si los controles que la empresa distribuidora en estudio, son los más adecuados; con los cuestionarios realizados para identificar los controles que tiene la empresa y que según las evidencias se van a poder evaluar los controles existentes, y poder determinar si los controles han sido efectivos

En esta etapa se va a cuantificar los resultados obtenidos en el cuestionario; es decir que se calificará y medir la confianza de los mismos con la finalidad de detectar si existen errores en el cumplimiento de las operaciones.

### **Información y comunicación**

Es necesario recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permita cumplir a cada colaborador con sus responsabilidades; los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no solo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para representación de información a terceros; también debe hacer una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluye en todas

las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección; así mismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás; si no se conoce el sistema de control, las labores específicas y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización, el libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales; la comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil especialmente en las organizaciones grandes; sin embargo, es evidente la importancia que tienen los colaboradores deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a la luz cosas negativas, en empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes; ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informados; por otra parte la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

### **Supervisión o monitoreo**

Todo sistema de control interno necesita de supervisión, es decir, un proceso que comprenda que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

La supervisión continúa, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas: la supervisión continua se da en los transcurso de las operaciones; e inclusive incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continua. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles que tienen alta jerarquía deben ser informados aspectos significativos observados. El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión depende de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control; la supervisión de los controles internos pueden realizarse mediante, evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna a o de personas independientes.

Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen: actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones de rutina

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos indicar que su implementación conjunta se evidencia cuando:

- ✓ Cuando generan una asociación y forman un sistema integrado que responden de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- ✓ Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión teniendo como premisa que el recurso humano es el activo más importante de toda organización y necesita poseer una participación activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del sistema de control interno que se aplique.
- ✓ Se encuentra entrelazado con las actividades operativas de la empresa contribuyendo a la eficacia de las mismas, así como a su mejora continua.
- ✓ Permite mantener el control sobre todas las actividades y procesos de una empresa
- ✓ Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable respecto del cumplimiento de una o más de las categorías de objetivos establecidos.

## **Clases de control interno**

En las clases de control interno según Barragan (2010), aclara que existen:

**Controles contables**, que pertenecen el plan de organización y todos los métodos y procedimientos referentes a la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros

**Controles administrativos**, comprenden el plan de organización y todos los métodos de procedimientos relacionados con la eficiencia de las operaciones de adhesión a las políticas gerenciales (p.167)

Es la responsabilidad de la administración la protección de los activos la confiabilidad de los registros o información financiera y la eficiencia de las operaciones; que son por parte, los objetivos primordiales de los controles financieros y administrativos.

## **Técnicas de evaluación del control interno**

Las técnicas más utilizadas para evaluar el control interno son:

- Memorándums de procedimientos
- Cuestionarios der control interno
- Técnicas estadísticas

## **Memorándums de procedimientos**

Se conoce también como memorando, ideal para auditorías en empresas pequeñas usadas como herramientas descriptivas.

Este método consiste en la explicación por escrito de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del control interno, es decir es el memorando donde se transcribe todos los pasos y procedimientos utilizados en diversas unidades administrativas que conforman la entidad haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con estos procedimientos.

## **Cuestionarios de control interno**

Consiste en usar como herramienta para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluya preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo, la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

Es una evaluación ejecutada con preguntas, las cuales son contestadas por de los responsables de las distintas áreas bajo examen, por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

## **Técnicas estadísticas**

En el proceso de evaluación de control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo o para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones; para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales.

La muestra debe ser representativa.

El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno. Siempre habrá un riesgo de que la muestra no se representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

## **Métodos de evaluación del sistema de control interno**

Una vez entendido el flujo de información contable en la empresa, se identifica los posibles errores que pueden surgir cada vez que los datos se trasladan de un soporte a otro. Existen varias formas este estudio para documentar el conocimiento del control interno ya sea por medio de los siguientes métodos:

## **Método del cuestionario**

Es parte de la preparación del examen de los estados financieros y administrativos, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno, este documento está construido por diversas listas de preguntas que deben ser contestadas por los colaboradores de la empresa bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Al llenar el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, si confirmar completamente en las obtenidas; la aplicación concreta de los cuestionarios sobre control interno consiste en una combinación de entrevistas y observaciones, es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

## **Método descriptivo**

Describe las diferentes actividades de los departamentos, colaboradores y los registros que intervienen en el sistema; sin embargo, se debe evitar el describir las actividades de los departamentos y empleados en forma aislada; debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema; la descripción debe hacerse en forma clara que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen no se puede practicar de forma aislada o la subjetividad, la información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el contador público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá de la práctica y juicio del contador público observada al respecto y que consiste en:

Prepara sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubra todos los aspectos de su revisión.

Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontrado y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo.

Siempre se debe tener en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

### **Rutina descriptiva**

Consiste en la explicación o narración en forma detallada las acciones y los procedimientos rutinarios establecidos para la ejecución de las operaciones siguiendo su curso, cuyos registros están relacionados con el control interno y que puede dividirse por actividades tanto departamentales colaboradores y cargos o por registros contables.

Una representación por (Leidisara Martínez, 2009), adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados incluye por lo menos cuatro características:

- ✓ Origen de cada documento o registro el sistema,
- ✓ Cómo se efectúa el procedimiento
- ✓ Disposición de cada documento y registro en el sistema.
- ✓ Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control (p278).

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

La Auditoría Administrativa aplicada a la Empresa PROVEHE.R, distribuidora de productos de consumo masivo, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2014 determinará el grado de cumplimiento de la gestión administrativa.

### **2.3.1 Ideas específicas**

- ✓ Auditoria administrativa.
- ✓ Gestión administrativa

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se aplicó la investigación de campo, descriptiva, bibliográfica y correlacional-casual; las técnicas del cual se sustenta la información primaria y secundaria que a continuación se detalla en forma general los instrumentos utilizados.

Cuadro 2: Recolección de la información

Tipo de información	Técnicas de investigación	Técnicas de recolección
Información Secundaria	Lectura científica	Enciclopedia de la Auditoría, Mainou, A (2012). Auditoría Administrativa, Álvarez, F, A (2011). La Auditoría Administrativa, Chiriboga, A (2001). Auditoría Gerencial para la Toma de Decisiones, Mantilla, S.S (2009). Control Interno, Suriano, G (2008). Gestión Empresarial, Ayala, V (2010). Gerencia, Planeación y Estrategia, Amaya, J (2010) Auditoría Administrativa, Enríquez, B (2000).
Información Primaria	Auditoría FODA  Encuesta Entrevista Observación	2.1.1 Diagnóstico-Priorización-Matriz FODA, Matriz de Necesidades, Matriz de Estrategias de Cambio (Anexos: FODA Cruzado) 2.1.2 Cuestionario (Colaboradores) 2.1.3 Guía-entrevista 2.1.4 Participante (Investigadora)

**Elaborado por:** Reino Paredes, Verónica Maricela

#### 3.1.1 Investigación de Campo

Esta investigación se realiza en el lugar de los hechos “in situ” de la Empresa Distribuidora “PROVEHE.R”, utilizando fuentes primarias de información (encuesta-cuestionario, entrevista-guía entrevista, observación-participante y un diagnóstico FODA)

Según, Herrera, Luis (2008), aclara que:

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto (p.25).

La aplicación de esta modalidad de investigación es de gran utilidad porque mediante la misma se pudo: Realizar mediciones, comparaciones de resultados obtenidos, interpretación de resultados, encuesta, auditoría FODA, entrevista ver (marco propositivo), y la posterior toma de decisiones, se visita a la Empresa Distribuidora “PROVEHE.R para la obtención de la información y los datos prácticos en el lugar de los hechos, misma que se encuentra ubicada en la provincia de Orellana, del cantón Joya de los Sachas, barrio las Praderas, en la cual se aplica las distintas técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos.

### **3.1.2 Investigación Bibliográfica - Documental**

Según, Herrera, Luis (2008), afirma que:

La investigación documental-bibliográfica, tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos, y otras publicaciones (fuentes secundarias) su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferente modelos, tendencia o de realidades socioculturales; en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros (p.25).

Para el desarrollo de la presente investigación se aplica la Información Secundaria que se encuentra en el Marco Teórico para lo cual se toma como referencia citas de texto de otros autores lo que ha facilitado la comprensión de los conceptos utilizados. Para este método se recopila, selecciona y se analiza toda la información correspondida con el presente trabajo, que ha permitido el desarrollo del proceso de investigación con mayor

profundidad de análisis, criterios que estén en función de los conceptos citados por cada una de las fuentes bibliográficas.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se utiliza la investigación exploratoria, descriptiva y explicativa que a continuación se detalla los diferentes tipos.

#### **3.2.1 Investigación Exploratoria**

Según, Morales Frank (2010), manifiesta: “Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento” (p.54).

Por lo expuesto del autor se deduce para esta investigación lo siguiente:

Que este estudio está dirigido a la formulación más precisa del problema encontrado en la investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permite obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

Analizado el problema se conduce al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio, resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de la idea a defender.

Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto le sirve para familiarizar a la investigadora lo que era totalmente desconocido, a la vez sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis.

Se realiza una investigación exploratoria que servirá para aumentar la familiaridad con el fenómeno de estudio y así determinar tendencias, e identificar relaciones potenciales entre las variables de estudio.

### **3.2.2 Investigación Descriptiva**

Según, Morales (2010: Internet), manifiesta que: “La Investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea en su organización” (p.2).

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, las no inconformidades, las costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas en la organización empresarial. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. La investigadora no es una mera tabuladora, sino que recogerá los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, luego expondrá y resumirá la información de manera cuidadosa, analizando minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuirán al conocimiento.

Se realiza esta investigación con el propósito de desarrollar y describir que métodos o estrategias administrativas utiliza el gerente propietario en las Unidades y Procesos de Gestión en la Empresa Distribuidora “PROVEHE.R” y cómo ha mediado la coordinación de sus funciones, para alcanzar un perfil competitivo y posicionarse en la provincia de Orellana, del cantón Joya de los Sachas, barrio las Praderas, para así medir los atributos del fenómeno descrito. Así como, el estudio exploratorio se centra en describir y medir con la mayor precisión posible el fenómeno de estudio.

Se aplica la encuesta como un estudio observacional en el cual la investigadora busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimental). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas formalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales,

con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. La investigadora selecciona las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

### **3.2.3 Investigación Explicativa**

Según, Morales 2010: Internet), indica que: “Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga” (p.3).

Es decir los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más ideas a defender están correlacionadas entre sí.

### **3.2.4 Auditoría interna y externa FODA**

A continuación se inicia con la auditoría interna y externa que es el diagnóstico a realizar al interior y en el entorno de la Empresa “PROVEHE.R” distribuidora de productos de consumo masivo, ubicada en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, que a continuación se detalla en el diagnóstico situacional.

#### **3.2.4.1 Diagnóstico situacional**

El diagnóstico es un tipo de radiografía a ejecutarse en la Empresa “PROVEHE.R”, que presta servicios de distribución de productos de consumo masivo, sin embargo presenta problemas en la determinación de la administración, gestión y toma de decisiones, lo cual dificulta la entrega y procesamiento de información oportuna en la toma de decisiones para lo cual se ha previsto realizar como primero una auditoría interna y externa FODA (diagnóstico estratégico al interior de la empresa y de su entorno –SWOT), a la vez la aplicación de una encuesta-cuestionario a las fuentes internas (colaboradores de los departamentos de ventas, contabilidad, cobranzas, facturación y bodega), a la vez una

entrevista-guía de entrevista al gerente general de la Empresa Distribuidora “PROVEHE.R” de productos de consumo masivo, ubicada en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana.

El diagnóstico es el análisis de la situación actual de “PROVEHE.R”, esta investigación se ejecuta en su interior y en su entorno. Es una especie de auditoría interna y externa de la empresa distribuidora, para esto ha sido necesario elaborar una lista personal de problemas con el propósito de garantizar la participación de todos los integrantes de la empresa distribuidora para que seleccionen de los 10 o 20 problemas que han asumido la empresa a lo largo de un período determinado de tiempo, por ejemplo en los últimos años; esta lista personal tiene carácter subjetivo e indica, por consiguiente la percepción personal que cada miembro del equipo conformado de la propia empresa distribuidora.

Una de las estrategias que permitirán elevar la calidad de la empresa es promover de una manera práctica, efectiva y eficiente la participación de todos los miembros colaboradores de la empresa distribuidora, con el fin de que se constituyan en verdaderos actores de los procesos.

Estos aspectos que desde hace algún tiempo solo han sido teoría, en la actualidad la Investigadora desea coadyuvar a los propietarios por tener relación laboral, una praxis que de coherencia al esfuerzo de todos ellos; ya no es posible que los diferentes departamentos de la empresa distribuidora permanezcan en una posición contemplativa y pasiva, es indispensable que se involucren, pues tienen mucho que ofrecer, por eso en la Empresa Distribuidora **PASO 1**: se ha efectuado una reunión de trabajo el 20 de septiembre del 2015 a las 10H00, en el cual se solicita a los colaboradores en mesas de trabajo que vayan caracterizando y analizando los problemas de mayor impacto para poner en consenso las conformidades y no conformidades encontrados en el ambiente externo y está representado por las oportunidades y las amenazas o riesgos; en cuanto al entorno interno considerar el análisis de las fortalezas y debilidades, no olvida que cualquier empresa debe tratar de llevar a cabo tácticas que obtengan beneficios de las fortalezas internas que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas, para lo cual se presenta el siguiente cuadro, a continuación en el cual se detalla las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas, de este análisis se desprende la selección, clasificación, diagnóstico situacional FODA, a continuación se detalla Cuadro 3.

**PASO 1. Selección, clasificación, diagnóstico situacional FODA.**

Cuadro 3: Caracterización-Selección

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Distribución exclusiva de productos de alta rotación	Incremento de nuevas líneas de productos	Falta de planificación del inventario	1. Creación de empresas similares.
2. Gran aceptación en el mercado local, siendo la primera opción de compra entre sus clientes	2. Expansión hacia nuevos mercados de la zona oriental del país.	Entrega incompleta	2. Comercio ilegal en las fronteras
3. Flota vehicular suficiente para realizar el reparto de los productos	3. Alianzas estratégicas con empresas productoras.	Cambio constante de vendedores e incumplimiento de metas y objetivos	3. Crisis económica actual que reduce el nivel dl consumo
4. Precios competitivos	4. Incremento del volumen de ventas	Monto de cartera en aumento	4. Cierre de negocio de nuestros clientes.

**Fuente:** Empresa “PROVEHE.R”

**Elaborado por:** Reino Paredes, Verónica Maricela

Efectuada la caracterización, clasificación (reunión de trabajo con los colaboradores en la empresa “PROVEHE.R”, es importante priorizar los resultados para determinar cuáles son más importantes, por su peso; para ello la investigadora se ha valido de la matriz de priorización que se fundamenta en el principio matemático de análisis por pares. PASO 2. Ver. (Anexo 3 Priorización rango de mayor impacto del FODA).

Análisis DAFO, FODA SWOT. Es una palabra nemotécnica que corresponde a las iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en Latinoamérica es conocida como FODA y en los países anglosajones SWOT. Es una de las principales herramientas estratégicas desde el punto de vista práctico del mundo empresarial. La investigadora considera que es la herramienta estratégica por excelencia ya que en la

trayectoria profesional la investigadora ha observado que es muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico.

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra “PROVEHE.R”, ubicada en la provincia de Orellana, del cantón Joya de los Sachas, barrio las Praderas, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. Una de las estrategias que permitirán elevar la calidad de cualquier organización, empresa o compañía es promover la participación de todas las fuentes internas (clientes internos), con el fin de que se constituyan en verdaderos actores de los procesos.

Estos aspectos que desde hace tiempo solo han sido teoría, en la actualidad la investigadora propone en la praxis que de coherencia al esfuerzo de todos ellos, que una vez involucrados tienen mucho que ofrecer, a continuación se ha trabajado la priorización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las empresas o compañías se consideran como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. **Ver (Anexo 3. Priorización Fortalezas-Oportunidades. Debilidades-Amenazas);** primeramente se ha sombreado la intersección de sus pares ya que no es posible una comparación entre sí mismo, de esta manera se ha eliminado el 50% y se analiza el restante. La comparación se le ejecuto tomando cada fortaleza que está escrita en la izquierda y se le fue comparando con cada de las que están en la parte superior; si la que se halla a la izquierda es de mayor impacto, se escribe una X en el cuadro de intersección de las dos, si sucede lo contrario dejamos vacío.

Se ha sumado en forma vertical y horizontal cada matriz de priorización (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), si existen empates, en base a argumentos decidimos cual es de mayor prioridad. En las casillas que corresponde el rango (de mayor a menor), se ubica el número que pertenece de acuerdo al orden de importancia, es decir el total mayor a menor; se ubica 1°,2°,3°, y así sucesivamente.

Una vez que se ha determinado la priorización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ubicamos en la matriz FODA. **Ver (Anexo 4 Matriz FODA ubicada de acuerdo al rango de mayor impacto).** La Matriz FODA es una técnica de planeación necesaria o un plan de control de gestión que permite crear o reajustar a una

conformidad, es decir permite visualizar la situación actual de una empresa u organización, para obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones.

A la vez, ubicadas las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de acuerdo al rango en la Matriz FODA, el análisis, identificación, determinación o establecimiento de las oportunidades y fortalezas, **Ver (Anexo 5. Misión y Visión)**, ha permitido a la investigadora definir y formular la visión empresarial, es decir, a donde se quiere llegar a mediano y largo plazo. Por otro lado, las amenazas y debilidades, ha permitido a la investigadora caracterizar la problemática, la definición y formulación de la misión, que describe lo que se debe hacer y para quien se debe hacer.

Una vez establecida la Matriz FODA (ubicada de acuerdo al rango), y haber efectuado el análisis, identificación para establecer la misión y la visión, es importante luego identificar las causas y efectos de los problemas priorizados (debilidades y amenazas), y sus posibles alternativas de solución que han plantado los diferentes sectores de la compañía.

Esta matriz o mapa de necesidades sirve como validación de los resultados del análisis con la Matriz FODA, y como insumo sirve para la elaboración de las estrategias de cambio que lo realiza el equipo de estrategias que han sido seleccionados desde el inicio del diagnóstico situacional (personal), y que a la vez deben conformarse nuevamente en equipos de trabajo a partir de este momento para buscar alternativas de solución para elevar el nivel del servicio y a la vez preparar a los colaboradores de la empresa distribuidora de productos de consumo masivo “PROVEHE.R”, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, sobre el procedimiento para planificar y ejecutar una auditoria administrativa y maximizar la gestión administrativa de la empresa en mención.

Las estrategias de cambio son las propuestas de actividades para producir los cambios en la empresa, cada estrategia generará micro proyectos o proyectos específicos de implementación. Su formulación consiste en relacionar oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades en una matriz de correlación del perfil de oportunidades y amenazas con el perfil de fortalezas o debilidades, preguntándose:

- ¿Cómo aprovechar las bondades de una oportunidad?
- ¿Cómo anticiparse a las consecuencias de una amenaza?
- ¿Cómo aprovechar una fortaleza?
- ¿Cómo prevenir los efectos de una debilidad?

Las respuestas a estos interrogantes ha permitido a la investigadora acercarse a las conformidades factibles de cambio o proyectos específicos que se escriben en los recuadros de inserción. **Ver (Anexo: 5. Mapa de necesidades y alternativas de solución)** Las conformidades son los medios a través de los cuales la empresa puede promover el cambio y mejorar la gestión administrativa para recuperar o mantener una imagen corporativa y la preferencia en el mercado. Cada uno de los hallazgos sirve de eje para la implementación de informes, realización de micro proyectos o proyectos específicos que les llevará a la satisfacción de necesidades.

Los resultados del diagnóstico situacional: potencialidades, problemas, alternativas de solución, estrategias de cambio, servirán de insumo para orientarlos a la visión y misión y los objetivos expuestos para planificar y ejecutar una auditoría administrativa en la empresa distribuidora “PROVEHE.R” para maximizar la gestión administrativa.

**Matrices.-**La matriz de fortalezas – oportunidades – debilidades - amenazas (FODA) en la empresa “PROVEHE.R”, se considera un instrumento de ajuste importante que contribuya a desarrollar estrategias para maximizar su gestión administrativa, eficiencia y eficacia en el procedimiento para la toma de decisiones en alta gerencia que presta servicio de distribución y comercialización de productos de consumo masivo para el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana.

Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO)

Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)

Estrategias de fortalezas y amenazas (FA)

Estrategias de debilidades y amenazas (DA)

**Ver (Anexo 6 Matriz de Estrategias de Cambio FODA Cruzado)**, esta matriz nos sirve para estudiar la factibilidad de la misión, las estrategias para su posicionamiento y la visión de promover el cambio son los medios propuestos para que la empresa

“PROVEHE.R.”, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, origine el cambio y posicionamiento en el mercado maximizando la gestión administrativa, a través de planificar y ejecutar una auditoría administrativa para emitir un informe de acuerdo a los hallazgos y elevar su gestión administrativa; cada una de las estrategias servirá de eje para la implementación de un plan de acción con procedimientos específicos que los llevaran a la satisfacción de necesidades a nivel de la empresa.

Es conveniente señalar que la iniciativa de implantar una auditoría obedece a la necesidad de establecer normas y estrategias que mejoren o maximicen sustancialmente el desempeño de toda una gama de posibilidades para hacer frente de manera congruente a la demanda y condiciones del mercado, una vez que se ha ejecuta el diagnóstico o auditoría interna y externa desarrollando las matrices mencionada y que se encuentran en anexos las mismas que direccionaran el desarrollo del marco propositivo (papers), para la maximizar la gestión administrativa se detalla a la población y muestra en el Cuadro 4, a continuación.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

La población de estudio para ejecutar una encuesta-cuestionario a sus colaboradores en su organización interna de la Empresa “PROVEHE.R”, serán los clientes internos como el personal de planta y gerente de la empresa que es distribuidora de productos de consumo masivo a satisfacción de la población Joya de los Sachas de la provincia de Orellana, y que llega a un número de 29 que se aplicará una encuesta -cuestionario, más una entrevista al gerente de la empresa en mención.

Cuadro 4: Población y muestra

#	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
1	Gerente de la Empresa	1
2	Personal de la Empresa	29
	<b>TOTAL</b>	30

**Fuente:** Empresa “PROVEHE.R”

**Elaborado por:** Reino Paredes, Verónica Maricela

### 3.3.2 Muestra

Para esta investigación no hay muestra por tratarse de un número reducido de colaboradores de 30 en la empresa distribuidora de productos de consumo masivo, más bien se utilizará toda la unidad de investigación de fuentes internas, por tratarse de una auditoría administrativa, trabajando con el 100% de probabilidad de que se produzca un acontecimiento o no, dentro de la empresa distribuidora en mención.



Cuadro 5: Población de estudio

PROVEHE.R			
NÓMINA 2016			
N°	Nombre	Cédula	Actividad
1	ARGUELLO CANDO VICTOR HUGO	2200345367	DESPACHADOR / PERCHERO
2	BONILLA SOLANO ANGEL DANILO	202368411	VENDEDOR / A
3	CALDERON RIVERA WILISON ADAN	703431254	VENDEDOR / A
4	CEVALLOS RISCO CARLOS EDUARDO	2300673197	DESPACHADOR / PERCHERO
5	CHANTA FREIRE MANUEL ALBERTO	2101165401	VENDEDOR / A
6	CULMA GUTIERREZ JORGE ELIECER	1755881362	VENDEDOR / A
7	CONSTANTE QUINDE EVA ANGELA	1104097363001	CONTADORA
8	FUELA PACHECO FREDDY MEDARDO	2100422456	AGENTE VENDEDOR
9	GARCIA GAIBOR CESAR ESTUARDO	2100384243	SUPERVISOR / AFINES
10	JIMENEZ ASTUDILLO MERCY VIVIANA	1724090814	FACTURADORA
11	JIMENEZ RAMIREZ TANIA HERMINIA	2100442702	COBRADOR / FACTURADOR
12	JIMENEZ TORRES HECTOR JIMMY	2100258694	AGENTE VENDEDOR
13	LEON PAREDES LUIS ALBERTO	911789238	DESPACHADOR DE BODEGA

14	MANZABA RISCO JOSE LUIS	2300135056	BODEGUERO
15	MARCILLO VELEZ OSCAR RENE	1714379987	VENDEDOR / A
16	MELO PINTO BLADIMIR ANIBAL	2200003974	CHOFER
17	MOLINA ALCOCER DAVID JOHNSON	2100518360	VENDEDOR / A SOPORTE
18	MORALES VALVERDE STALIN RAMIRO	1205674755	VENDEDOR / A
19	PAREDES RAMIREZ KARLA GABRIELA	2100575063	ASISTENTE RECUADACION
20	QUINTANA HERRERA SEGUNDO PATRICIO	2100188685	VENDEDOR / A
21	RAMIREZ ASANZA HECTOR MARIA	1500350838	GERENTE
22	RAMIREZ ASANZA MARIA DE LOURDES	1500439797	OFICINISTA
23	RAMIREZ CONDO SOFIA CAROLINA	2100559455	SECRETARIA / OFICINISTA
24	REINO PAREDES MARCOS PAUL	2200235808	AUXILIAR DE BODEGA
25	REINO PAREDES VERÓNICA MARICELA	2200115299	ASISTENTE CONTABILIDAD
26	RIVERA VELASCO OSCAR ROBERTO	1718960816	DESPACHADOR / PERCHERO
27	ROBLES MERO WASHINGTON EMILIO	1311530560	VENDEDOR / A
28	VERA MEZA JOSE LUIS	918800590	CHOFER
29	VERDEZOTO JAVIER	201692555	AUXILIAR DE BODEGA
30	ZURITA BOMBOZA MIGUEL GUSTAVO	200860419	CHOFER

**Fuente:** Empresa "PROVEHE.R"

**Elaborado por:** Reino Paredes, Verónica Maricela

### 3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.4.1 Plan de Recolección de Información

Cuadro 6: Plan de recolección de la información

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para corresponder el tema de indagación con fundamentos teóricos científicos e interpretar los hechos y fenómenos del problema planteado.
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de la una entrevista se ejecutara al gerente y al personal se le efectuará una encuesta en la Empresa "PROVEHE.R"
¿Sobre qué aspectos?	Auditoría de la administración en la Empresa PROVEHE.R que se encuentra en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana.
¿Quién?	Población de estudio (Ver Cuadro 3-4: Población y muestra), mencionado en la presente investigación.
¿Cuándo?	La recolección de la información se realiza en el último semestre del período 2015.
¿Lugar de recolección de la información?	Empresa "PROVEHE.R", que se encuentra en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana,
¿Cuántas veces?	Una sola vez.

¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta y Entrevista
¿Con que?	Cuestionario y Cédula de Entrevista
¿En qué situación?	En la empresa distribuidora de consumos masivos por parte del personal y gerencia de la empresa "PROVEHE.R", que se encuentra en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana.

**Fuente:** Empresa "PROVEHE.R"

**Elaborado por:** Reino Paredes, Verónica Maricela

Para el plan de procesamiento de recolección de la información se realiza lo siguiente:  
La recolección de información contempla las estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e idea a defender de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- ✓ Definición de los sujetos personas u objetos que ha sido investigados.
- ✓ Selección de las técnicas a emplearse en el proceso de recolección de información.
- ✓ Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.
- ✓ Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).
- ✓ Explicitación de procedimientos para la recolección de información, aplicando los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

En igual forma para la recolección de la información se utiliza las siguientes técnicas con su respectivo instrumento:

### **Entrevista**

"Proyectos de Investigación". "Es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: La entrevistadora "investigadora" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación". (Alejandro, 2001, pág. 56)

Por medio de este método se conoce los criterios y opiniones de la persona que conforma la organización administrativa tanto a nivel gerencial y del área de distribución de consumos masivos que es la que es más relacionada para este estudio, a fin de evaluar las diferentes operaciones y procesos que se manejan dentro de la empresa "PROVEHE.R",

con el fin de obtener los resultados de las diferentes actividades para evaluar durante la auditoría administrativa a la empresa en mención, y lograr a obtener con eficiencia los objetivos y metas planteados.

En tal razón; esta técnica se utiliza a través de la cédula de entrevista al Gerente General Ramírez Asanza Héctor María, para obtener una información más detallada sobre la problemática detectada en la presente investigación.

### **Encuesta:**

“Una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente”. (Stanton, 2007, p.34).

“Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo”. (Sandhusen Richard L, 2008, p.189)

“Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado”. (Machoptra, F, 2009, p.67). Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y diseñado para lograr una información específica

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (Trespacios Vásquez & Bello, 2009, p.194).

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se plantea la siguiente definición de encuesta: La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. Complementando lo anterior, cabe señalar que el Diccionario de Contabilidad de Cultural S.A. define el término en cuestión como el método de recogida de información cuantitativa que consiste en interrogar a los colaboradores de una muestra, sobre la base de un cuestionario perfectamente estructurado.

Esta técnica se aplicó para obtener datos de los responsables del: Área Administrativa y de distribución de productos de consumo masivo, encuesta que será aplicada a través de su respectivo instrumento el cuestionario, al promedio de las Fuentes Internas (Personal), de la Empresa “PROVEHE.R” con la intención de analizar, sí, es necesario efectuar una auditoría administrativa evaluar la distribución de productos de consumo masivo en la empresa “PROVEHE.R” del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana.

### **Cuestionario**

Se aplicó este instrumento con preguntas específicas, dirigido a los colaboradores (Personal), de la Empresa “PROVEHE.R”, el mismo que abarcará el área requerida para el presente estudio.

### **3.4.2 Plan de procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento y análisis de la información se sigue los siguientes pasos:

Se procesa los datos a describir operaciones y a los que sean sometidos en la investigación.

Proceso a seguir:

Revisión de los instrumentos aplicados

Tabulación de datos con relación a cada uno de los ítems.

Determinación de las frecuencias absolutas simples de cada Ítem y de cada alternativa de respuesta.

Cálculo de las frecuencias relativas simples, con relación a las frecuencias absolutas simples.

Diseño y elaboración de cuadros estadísticos con los resultados anteriores y elaboración de gráficos con la ayuda del Programa SPSS.

Análisis de los resultados, describiendo, interpretando y discutiendo los datos numéricos y gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes del procesamiento de datos.

El análisis e interpretación se realiza considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, la idea a defender e indicadores y frecuencias directrices de la investigación. Del producto del análisis se establece las conclusiones parciales que le sirve de insumo a la investigadora del proyecto de estudio para la elaboración de las conclusiones finales y las recomendaciones.

### Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

Cuadro 7: Objetivos específicos-conclusiones-recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Analizar cuáles son los fundamentos básicos y teóricos en los que se basa una auditoría administrativa que permita aplicar una buena gestión en la empresa distribuidora “PROVEHE.R” del cantón Joya de los Sachas, de la provincia de Orellana.	Mediante la ejecución de esta auditoría administrativa, se ha logrado identificar los fundamentos básicos y teóricos en los que se basan los procesos que se están aplicando en el departamento administrativo para que le permita aplicar una buena gestión en la empresa distribuidora “PROVEHE.R” del cantón Joya de los Sachas, de la provincia de Orellana.	Se debe realizar una evaluación semestral de los procesos y controles implantados en la empresa para conocer si los mismos están dando los resultados esperados o si es necesaria y adecuada la implementación de cambios, mejorando así las actividades y corrigiendo las irregularidades encontradas.
Establecer una auditora FODA en la revisión las prácticas de gestión administrativa en la empresa distribuidora “PROVEHE.R” para fijar estrategias o herramientas de control interno administrativo.	Se ha efectuado un análisis FODA en la revisión de las prácticas de gestión administrativa, permite a la gerencia tomar decisiones acertadas para el desarrollo de la organización, debido a que cuenta con argumentos técnicos que respaldan la toma de decisiones.	Mantener permanentemente al personal de “PROVEHE.R” motivado, capacitado y comprometido, ya que el recurso humano es un pilar fundamental en el desarrollo adecuado de una organización para lo cual el gerente-propietario debe poner en práctica todas las recomendaciones establecidas en el informe de auditoría para así garantizar un adecuado desempeño y alcanzar los objetivos propuestos.
Planificar y ejecutar la auditoría administrativa en la empresa “PROVEHE.R” para maximizar	Se programa planificar y ejecutar la auditoría administrativa en la empresa “PROVEHE.R” para	Planificación y ejecución de una auditoría administrativa a la empresa “PROVEHE.R”, del cantón joya de los sachas de la

el proceso de gestión administrativo.	maximizar el proceso de gestión administrativo.	provincia de Orellana para maximizar el proceso de gestión administrativa.
---------------------------------------	---	--

**Fuente:** Empresa “PROVEHE.R”

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

### 3.4.3 Métodos

#### **Deductivo**

El primero es un proceso que parte de un conocimiento general y arriba un particular la aplicación de este método lleva un conocimiento con grado de certeza absoluta. Este método se utiliza para conocer la situación real del proceso administrativo de la empresa distribuidora “PROVEHE.R”

#### **Inductivo**

Parte de la observación directa sobre la realidad para mediante su generalización llegar a la formulación de la ley o regla científica.

Este método se utiliza para determinar las preguntas científicas y a través de esto se puede analizar los resultados obtenidos.

#### **Analítico**

Se encarga de explicar un fenómeno iniciando su estudio por las partes más específicas que lo identifican (los efectos) y en base a esto llegar a una explicación total del problema, y para explicar el problema de investigación interrelacionando los efectos presentados en el análisis y construir explicaciones al problema se utiliza el Método Sintético.

Durante el desarrollo de este método analítico se utiliza la técnica de la observación directa, que permite obtener un conocimiento claro del comportamiento del objeto de investigación, tal como este se da en la realidad, facilitando a la investigadora contar con información directa e inmediata sobre el fenómeno u objeto que se está analizando; la encuesta, que ayuda a recopilar datos de las fuentes internas (personal), frente a una problemática determinada, posibilitando a la informante tener mayor libertad para expresar sus opiniones sobre un tema en particular, y la entrevista (gerente propietario),

que facilita la obtención de información confiable por ser una técnica de observación directa analítica que relaciona directamente a la investigadora con el objeto de estudio, lo que permite descubrir la esencia del problema.

Estos tres métodos se armonizan en forma holista no excluyente, de los cuales se puede plantear las fases generales a seguir después de haber realizado el desarrollo de resultados que a continuación se detalla:

### **3.5 RESULTADOS**

Las entregas de un proyecto deben ser verificables y medibles, no es suficiente decir que el intercambio de conocimientos se llevó a cabo, o que un producto es compatible con todos los procedimientos; estos datos deben ser verificables y el colaborador debe ser capaz de medir la eficacia del producto servicio al interior de la empresa en la que desempeña sus funciones laborales.

Los auditores de proyecto efectivos construyen medidas y formas de verificar que un producto cumpla con los objetivos del proyecto en las fases de planificación inicial de una auditoría administrativa que no se ha ejecutado en la empresa “PROVEHE.R”, a continuación se detalla una encuesta que servirá de base para la idea defender y la elaboración de la propuesta en busca de alternativas de solución para la empresa en mención.

A continuación se detalla las encuestas aplicadas a los colaboradores.

**Encuesta aplicada a los colaboradores de la Empresa Distribuidora “PROVEHE.R” del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana del barrio las Praderas.**

## PREGUNTA 1.

### ¿Se evalúa semestralmente el plan operativo anual?

#### Análisis:

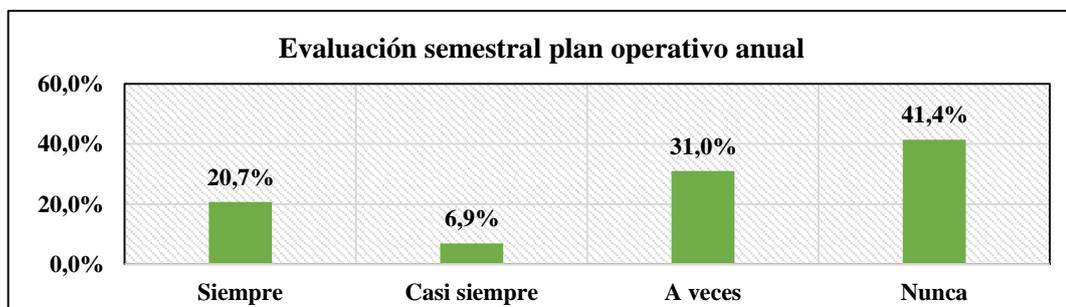
En la encuestas efectuadas 12 personas que es el 41,4% de los encuestados expresan que nunca se evalúa semestralmente el plan operativo anual; mientras que 9 personas que corresponden al 31% expresan que a veces, el 20,7% señalan que nunca y el 6,9% manifiestan que casi siempre.

Cuadro 8: Evaluación semestral plan operativo anual

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	20,7%
Casi siempre	2	6,9%
A veces	9	31,0%
Nunca	12	41,4%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 4: Evaluación semestral plan operativo anual



Fuente: Tabla 2; Pregunta 1

**Interpretación:** Menos de la mitad de los colaboradores manifiestan que nunca se evalúa semestralmente, esta evaluación se la ejecuta más anualmente para el cierre del año, no existe seguimiento y monitoreo en las áreas o departamentos e inclusive no se dan cuenta de los faltantes del producto o de la fecha de caducidad porque nunca se evalúa el plan operativo anual con los proyectos acordados para dar mejora continua a la empresa distribuidora “PROVEHE.R”.

## PREGUNTA 2.

**¿Se ejecutan círculos de trabajo continuo con los colaboradores de la empresa para otorgar las tareas y el control y desarrollo de las acciones laborales?**

### Análisis:

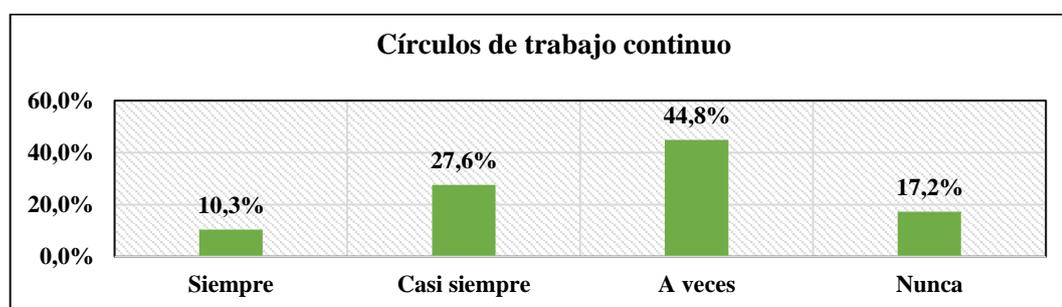
De los encuestados el 44,8% señalan que a veces se ejecutan círculos de trabajo continuo con los colaboradores de la empresa para otorgar las tareas y el control y desarrollo de las acciones laborales, en tanto que el 27,6% consideran que casi siempre; el 17,2% nunca y el 10,3% siempre.

Cuadro 9: Círculos de trabajo continuo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	10,3%
Casi siempre	8	27,6%
A veces	13	44,8%
Nunca	5	17,2%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 5: Círculos de trabajo continuo



Fuente: Tabla 3; Pregunta 2

**Interpretación:** A veces se ejecutan círculos de trabajo continuo con los colaboradores de la empresa para otorgar las tareas y el control y desarrollo de las acciones laborales cuando se tienen que emitir un informe de las actividades realizadas y por cubrir las necesidades eventualmente, deberían manejarse programas de auditoría para detallar las inconformidades (hallazgos), y buscar alternativas de solución con acciones estratégicas que venga a potencializar el desempeño laboral y la comunicación fluida con intercambio de experiencias (trabajo en equipo), para mejorar el clima organizacional a nivel empresarial.

### PREGUNTA 3.

#### ¿Cada que tiempo se actualiza el objetivo general de la empresa?

##### Análisis:

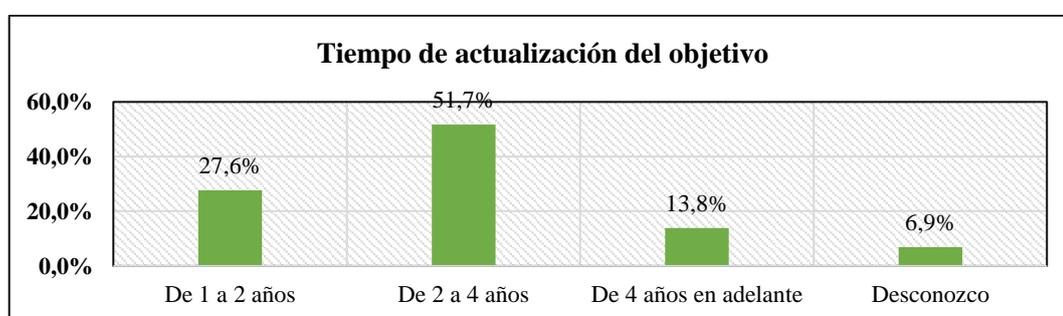
De las encuestas efectuadas 15 personas que corresponde el 51,7% señalan que de 2 a 4 años es el tiempo que se actualiza el objetivo general de la empresa; mientras que el 27,6% expresan que es de 1 a 2 años; el 13,8% señalan que es de 4 años en adelante y el 6,9% desconocen esta información.

Cuadro 10: Tiempo de actualización del objetivo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 años	8	27,6%
De 2 a 4 años	15	51,7%
De 4 años en adelante	4	13,8%
Desconozco	2	6,9%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 6: Tiempo de actualización del objetivo



Fuente: Tabla 4; Pregunta 3

**Interpretación:** Un poco más de la mitad de los colaboradores encuestados consideran que de 2 a 4 años se actualiza el objetivo general de la empresa, esto ha generado el no cumplimiento de las metas propuestas y esbozadas en el plan operativo, produciendo una serie de causa y efectos y sobre todo el no cumplimiento de la entrega inmediata de los productos de consumo masivo a las empresas comerciales y microempresas, porque la competencia ha cubierto sin demora la entrega del mismo, porque no se tiene codificado el producto de acuerdo a fecha de caducidad y sí piden de un momento a otro no se ubica el producto.

#### PREGUNTA 4.

**¿Existe cumplimiento de objetivos con la función de encauzar los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto?**

#### Análisis:

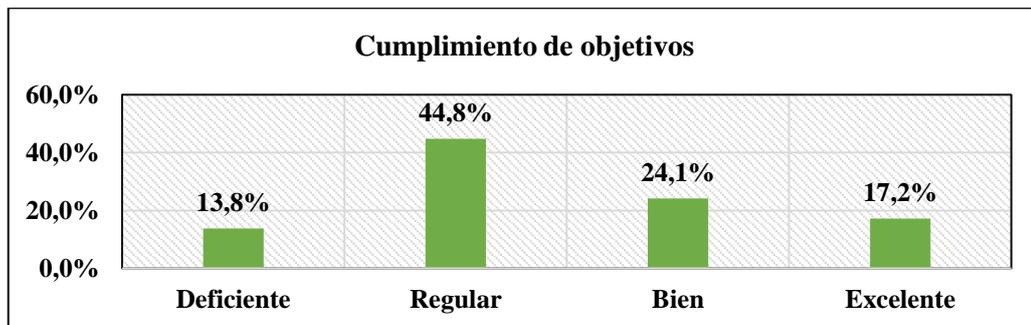
El 44,8% de los encuestados señalan como regular al cumplimiento de objetivos con la función de encauzar los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto; mientras que el 24,1% señalan como bien; el 17,2% lo consideran excelente y el 13,8% como deficiente.

Cuadro 11: Cumplimiento de objetivos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	13,8%
Regular	13	44,8%
Bien	7	24,1%
Excelente	5	17,2%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 7: Cumplimiento de objetivos



Fuente: Tabla 5; Pregunta 4

**Interpretación:** menos de la mitad de los colaboradores manifiestan que en forma regular existe el cumplimiento de objetivos con la función de encauzar los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto, porque no se tiene planificado acorde a las necesidades de la empresa, y más bien a la gestión que desea manejar el gerente – propietario, se debería trabajar con auditores para favorecer la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros

## PREGUNTA 5.

**¿Están documentados los procedimientos administrativos para llevar a cabo el trabajo?**

### Análisis:

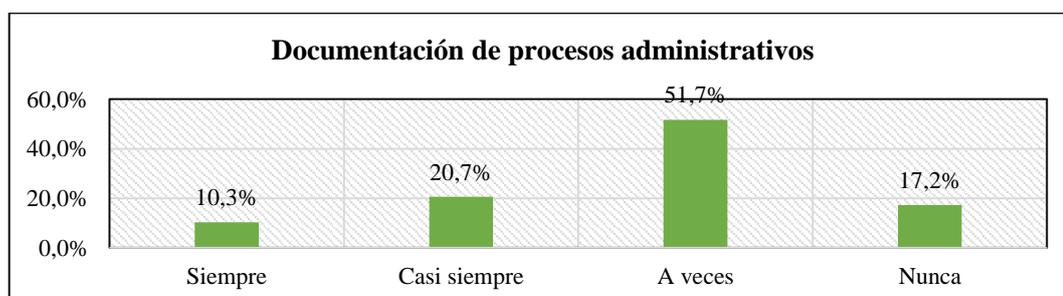
De las encuestas desarrolladas el 51,7% de los encuetados señalan que a veces están documentados los procedimientos administrativos para llevar a cabo el trabajo; mientras que el 20,7% expresan que casi siempre están documentadas; el 17,2% consideran que nunca y el 10,3% señalan que siempre.

Cuadro 12: Documentación de procesos administrativos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	10,3%
Casi siempre	6	20,7%
A veces	15	51,7%
Nunca	5	17,2%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 8: Documentación de procesos administrativos



Fuente: Tabla 6; Pregunta 5

**Interpretación:** Un poco más de la mitad de los colaboradores manifiestan que a veces están documentados los procedimientos administrativos para llevar a cabo el trabajo de la auditoría que vendrá a ser un reporte al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no debe tener ningún colaborador de la empresa, a excepción de lo que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de gestión y control de la empresa

## PREGUNTA 6.

**¿La estructura organizacional le permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?**

### Análisis:

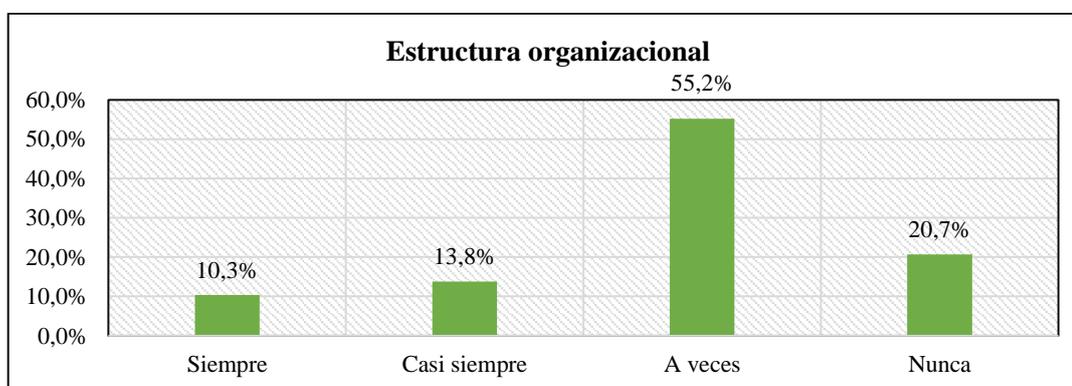
De las encuestas efectuadas el 55,2% señalan que la estructura organizacional a veces le permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización; en tanto que el 20,7% consideran que nunca; el 13,8% casi siempre y el 10,3% manifiestan que siempre.

Cuadro 13: Estructura organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	10,3%
Casi siempre	4	13,8%
A veces	16	55,2%
Nunca	6	20,7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 9: Estructura organizacional



Fuente: Tabla 7; Pregunta 6

**Interpretación:** Más de la mitad de los colaboradores consideran que a veces la estructura organizacional le permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización por cuanto no se encuentra analizada la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles, revisar el flujo de datos y formas, manteniendo el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances para impulsar el cambio organizacional en la gestión de control administrativo preparando reportes de avance e informes de una auditoría.

## PREGUNTA 7.

**¿Se ha realizado una auditoría administrativa en la empresa?**

### Análisis:

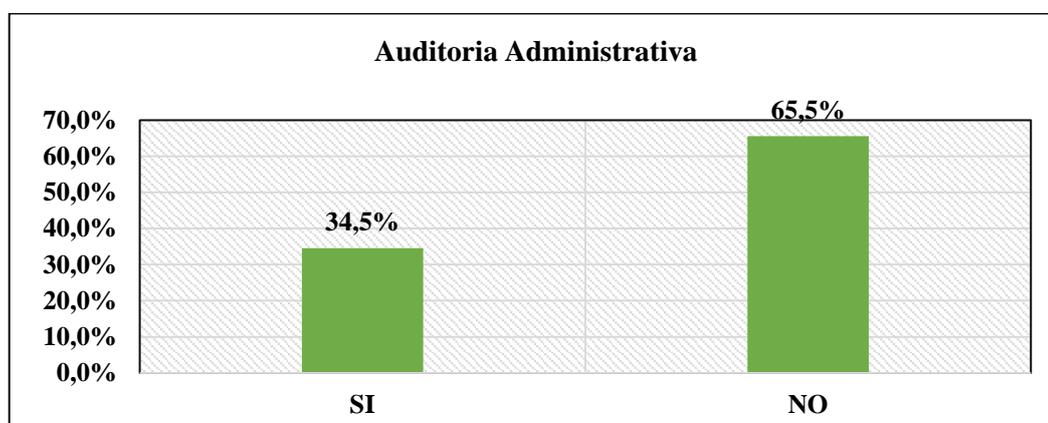
De las encuestas desarrolladas 19 personas que corresponde al 65,5% de los encuestados señalan que no se ha realizado una auditoría administrativa en la empresa; mientras que 10 personas que corresponde al 34,5% manifiestan que si se ha realizado una auditoría administrativa.

Cuadro 14: Auditoria Administrativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	34,5%
NO	19	65,5%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 10: Auditoria Administrativa



Fuente: Tabla 8; Pregunta 7

**Interpretación:** Más de la tercera parte de los colaboradores de la empresa distribuidora "PROVEHE.R", manifiestan que no se ha realizado una auditoría administrativa que contribuya eficazmente a la verificación de los problemas de la empresa que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados, la falta de capacitación así como la utilización de los canales de comunicación más adecuados hace que el personal desconozca de los objetivos, metas, cambios y reformas que le permita medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la realización de las actividades.

## PREGUNTA 8.

**¿Evalué al gerente comercial como líder que conducta posee?**

### Análisis:

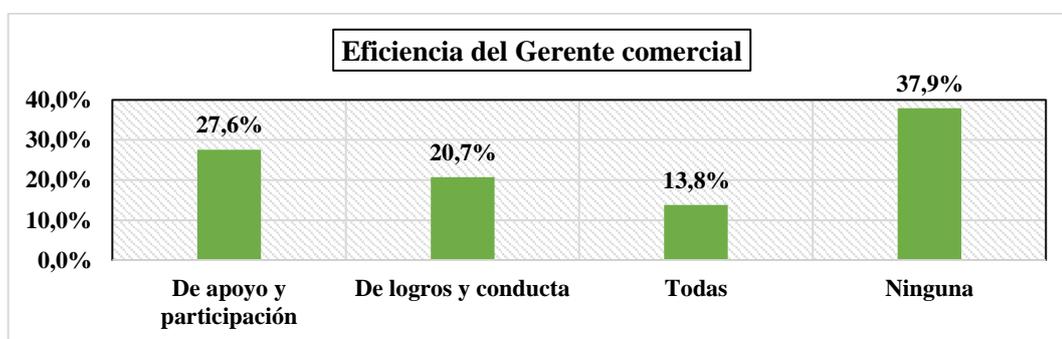
De las encuestas efectuadas el 37,9% señalan que ninguna de las alternativas puestas sirve para que se evalué la conducta que posee el gerente comercial como líder; mientras que el 27,6% escogieron el de da apoyo y participación; el 20,7% da logros y conducta y el 13,8% escogieron todas las alternativas planteadas.

Cuadro 15: Eficiencia del Gerente comercial

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
De apoyo y participación	8	27,6%
De logros y conducta	6	20,7%
Todas	4	13,8%
Ninguna	11	37,9%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 11: Eficiencia del Gerente comercial



Fuente: Tabla 9; Pregunta 8

**Interpretación:** Un poco menos de la mitad consideran que ninguna de las alternativas puestas sirve para que se evalué la conducta que posee el gerente comercial como líder, ya que él es la cabeza principal que debe poseer conocimiento administrativo, responsable de planear y dirigir el trabajo de un grupo de individuos, de monitorear su desempeño y tomar acción correctiva cuando es necesario para direccionar los grupos que supervise pero no necesariamente debe ser el mejor en todas esas áreas, sino más bien compartir sus conocimientos para que ellos como colaboradores realicen mejor sus tareas a nivel empresarial.

## PREGUNTA 9.

**¿La organización estratégica del gerente comercial dicta las pautas para encauzar al cumplimiento de su objetivo?**

### Análisis:

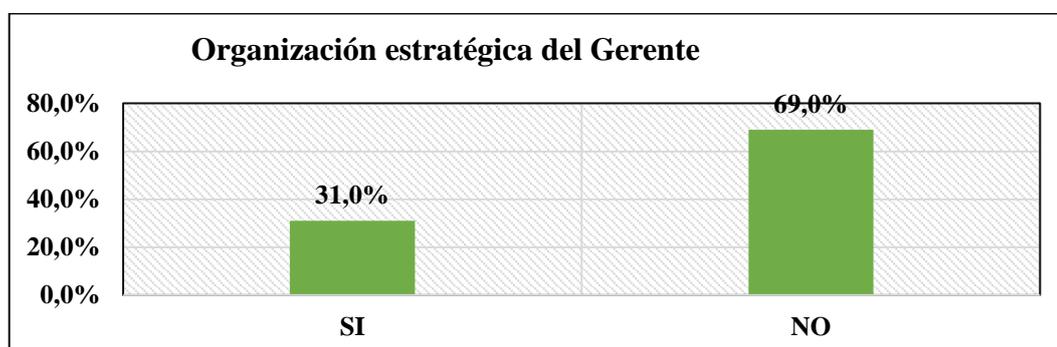
El 69% de los encuestados señalan que la organización estratégica del gerente comercial no dicta las pautas para encauzar al cumplimiento de su objetivo; en tanto que el 31% consideran que si dicta las pautas.

Cuadro 16: Organización estratégica del Gerente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	31,0%
NO	20	69,0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 12: Organización estratégica del Gerente



Fuente: Tabla 10; Pregunta 9

**Interpretación:** Más de la tercera parte considera que no dicta las pautas para encauzar al cumplimiento de su objetivo, más bien el gerente en esta época actual debe ser lo contrario ya que él es factor de resolución de problemas, él debe mantener informado de todo cuanto acontece a su alrededor, lo que es más para actualizarse de todo cuanto se refiere a su negocio, al negocio para el cual trabaja, por eso es necesario que él como gerente mantenga excelentes relaciones interpersonales, esto le genera un poder de atracción de clientes increíble, es pieza clave en los negocio de hoy, sus iniciativa será reconocida siempre que predique con el ejemplo.

## PREGUNTA 10.

### ¿La rutina diaria de la empresa distribuidora genera estrés o conflicto?

#### Análisis:

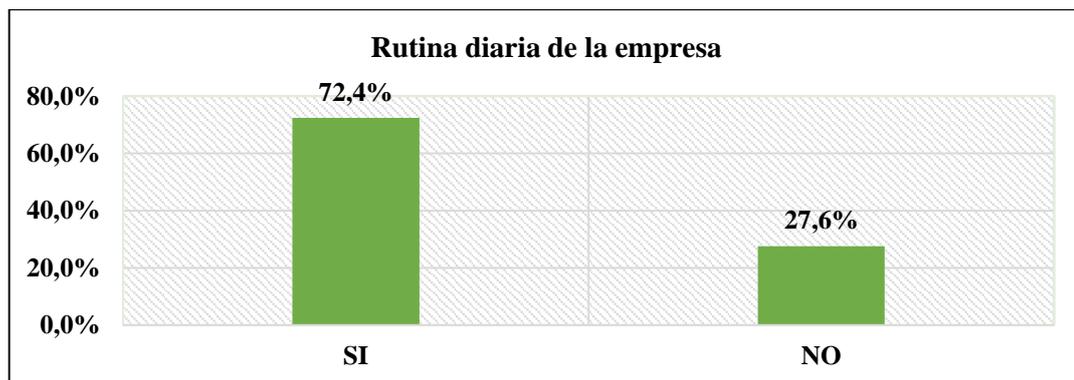
De los encuestados 21 personas que corresponden al 72,4% señalan que la rutina diaria de la empresa distribuidora si genera estrés o conflicto; mientras que 8 personas que es el 27,6% expresan que no generan estrés.

Cuadro 17: Rutina diaria de la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	72,4%
NO	8	27,6%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 13: Rutina diaria de la empresa



Fuente: Tabla 11; Pregunta 10

**Interpretación:** Los colaboradores manifiestan que la rutina diaria de la empresa distribuidora genera estrés o conflicto porque no se direccionan los jefes de los departamentos con una planificación, organización, selección del personal adecuado, el control y la representatividad del gerente y jefes se debe enfocar conocimientos, a establecer convenios para la mejora la organización ante otras organizaciones similares, proveedores, instituciones financieras, entre otras. En toda organización existe una jerarquía de manejo que mantiene toda la operación sin problemas

## PREGUNTA 11

¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como?:

### Análisis:

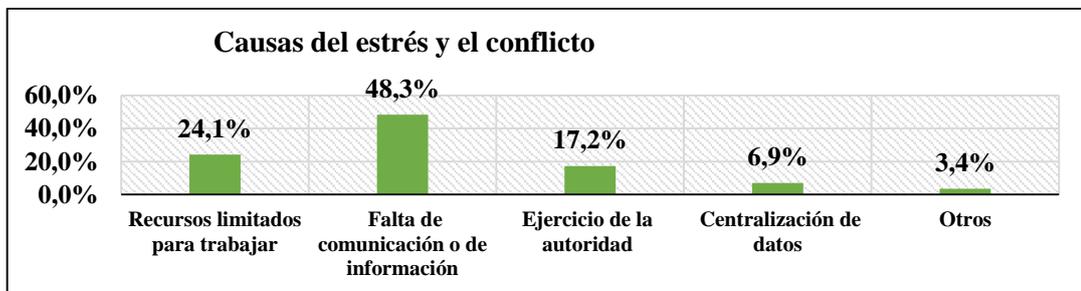
De las encuestas efectuadas el 48,3% señalan que el estrés y el conflicto son propiciados por la falta de comunicación o de información; el 24,1% señalan que es por los recursos limitados para trabajar; el 17,2% por ejercicio de la autoridad; el 6,9% consideran que es por la centralización de datos y el 3,4% por otras causas.

Cuadro 18: Causas del estrés y el conflicto

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Recursos limitados para trabajar	7	24,1%
Falta de comunicación o de información	14	48,3%
Ejercicio de la autoridad	5	17,2%
Centralización de datos	2	6,9%
Otros	1	3,4%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 14: Causas del estrés y el conflicto



Fuente: Tabla 12; Pregunta 11

**Interpretación:** la mitad de los colaboradores manifiestan que el estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como: la carencia de información y comunicación en sus puestos de trabajo. La comunicación es un elemento dinámico y factor, muy importante dentro de una organización. Esta relación del proceso que establece una las personas entre sí y las organizaciones de forma sociales que la comunicación influye la vida del ser humano tanto en el aspecto individual como en su dimensión social. Por eso es vital que dentro de las organizaciones fluya una comunicación dinámica, participativa de todos los entes participantes.

## PREGUNTA 12

**¿Considera necesario aplicar una planificación y ejecución de auditoría administrativa a la empresa “PROVEHE.R”, del cantón Joya de los Sachas de la provincia de Orellana para maximizar el proceso de gestión?**

### Análisis:

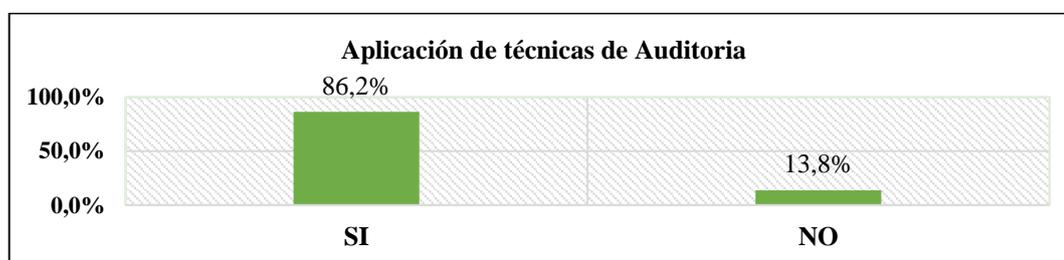
El 86,2% de los encuestados consideran que si es necesario aplicar las técnicas de auditoría para maximizar las unidades y procesos de gestión emitiendo un informe que contenga conclusiones y recomendaciones a las inconformidades encontradas en la distribuidora “PROVEHE.R”; mientras que el 13,8% señalan que no es necesario.

Cuadro 19: Aplicación de técnicas de Auditoria

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	86,2%
NO	4	13,8%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas Clientes Internos

Figura 15: Aplicación de técnicas de Auditoria



Fuente: Tabla 13; Pregunta 12

**Interpretación:** Más de la tercera parte de los encuestados consideran necesario aplicar una planificación y ejecución de una auditoría administrativa a la empresa para maximizar el proceso de gestión, emitiendo un informe que contenga conclusiones y recomendaciones a las inconformidades encontradas en la distribuidora “PROVEHE.R”, del cantón Joya de los Sachas de la provincia de Orellana; la auditoría administrativa permite clarificar las debilidades que se producen en las actividades que se realizan cotidianamente cuantificando los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo, proporcionando análisis, evaluaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisada.

### 3.5.1 Interpretación de datos

La interpretación de datos se muestra a continuación en el siguiente cuadro, ya que en él se especifica el por qué se formuló cada pregunta, y a su vez en el resultados que tuvo el porcentaje más alto en relación al punto de vista de cada encuestado.

#### Resumen de resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa distribuidora “PROVEHE.R”, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana.

Cuadro 20: Interpretación de la encuesta aplicada a colaboradores

#	Preguntas básicas	Explicación	Porcentaje
1	¿Se evalúa semestralmente el plan operativo anual?	No existe seguimiento y monitoreo en las áreas o departamentos e inclusive no se dan cuenta de los faltantes del producto o de la fecha de caducidad porque nunca se evalúa el plan operativo anual con los proyectos acordados para dar mejora continua a la empresa distribuidora “PROVEHE.R”.	<b>NUNCA</b> <b>41,4%</b>
2	¿Se ejecutan círculos de trabajo continuo con los colaboradores de la empresa para otorgar las tareas y el control y desarrollo de las acciones laborales?	A veces se ejecutan círculos de trabajo continuo con los colaboradores de la empresa para otorgar las tareas y el control y desarrollo de las acciones laborales cuando se tienen que emitir un informe de las actividades realizadas y por cubrir las necesidades eventualmente, deberían manejarse programas de auditoría para detallar las inconformidades (hallazgos), y buscar alternativas de solución	<b>A VECES</b> <b>44,8%</b>

3	¿Cada que tiempo se actualiza el objetivo general de la empresa?	Esto ha generado el no cumplimiento de las metas propuestas y esbozadas en el plan operativo, produciendo una serie de causa y efectos y sobre todo el no cumplimiento de la entrega inmediata de los productos de consumo masivo a las empresas comerciales y microempresas, porque la competencia ha cubierto sin demora la entrega del mismo,	<b>DE 2 A 4 AÑOS</b> <b>51,7%</b>
4	¿Existe cumplimiento de objetivos con la función de encauzar los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto?	En forma regular existe el cumplimiento de objetivos con la función de encauzar los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto, porque no se tiene planificado acorde a las necesidades de la empresa, y más bien a la gestión que desea manejar el gerente –propietario, se debería trabajar con auditores para favorecer la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros	<b>REGULAR</b> <b>44,8%</b>
5	¿Están documentados los procedimientos administrativos para llevar a cabo el trabajo?	A veces están documentados los procedimientos administrativos para llevar a cabo el trabajo de la auditoria que vendrá a ser un reporte al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control	<b>A VECES</b> <b>51.7%</b>
6	¿La estructura organizacional le permite cumplir con el objeto o	La organización en todos sus ámbitos y niveles, revisar el flujo de datos y formas, manteniendo el nivel de actuación a través de una	<b>A VECES</b> <b>55,2%</b>

	atribuciones de la organización?	interacción y revisión continua de avances para impulsar el cambio organizacional en la gestión de control administrativo preparando reportes de avance e informes de una auditoría	
7	¿Se ha realizado una auditoría administrativa en la empresa?	La falta de capacitación así como la utilización de los canales de comunicación más adecuados hace que el personal desconozca de los objetivos, metas, cambios y reformas que le permita medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la realización de las actividades.	<b>NO</b> <b>65,5%</b>
8	¿Evalué al gerente comercial como líder que conducta posee?	.Como líder, ya que él es la cabeza principal que debe poseer conocimiento administrativo, responsable de planear y dirigir el trabajo de un grupo de individuos, de monitorear su desempeño y tomar acción correctiva cuando es necesario para direccionar los grupos que supervise pero no necesariamente debe ser el mejor en todas esas áreas, sino más bien compartir sus conocimientos para que ellos como colaboradores realicen mejor sus tareas a nivel empresarial.	<b>NINGUNA</b> <b>37,9%</b>
9	¿La organización estratégica del gerente comercial	El gerente debe mantener excelentes relaciones interpersonales, esto le genera un poder de atracción de	<b>NO</b> <b>69,0%</b>

	dicta las pautas para encauzar al cumplimiento de su objetivo?	clientes increíble, es pieza clave en los negocio de hoy, sus iniciativa será reconocida siempre que predique con el ejemplo.	
<b>10</b>	¿La rutina diaria de la empresa distribuidora genera estrés o conflicto?	No se direccionan los jefes de los departamentos con una planificación, organización, selección del personal adecuado, el control y la representatividad del gerente y jefes se debe enfocar conocimientos, a establecer convenios para la mejora la organización ante otras organizaciones similares, proveedores, instituciones financieras, entre otras. En toda organización existe una jerarquía de manejo que mantiene toda la operación sin problema	<b>SÍ</b> <b>72,4%</b>
<b>11</b>	¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como?	La comunicación es un elemento dinámico y factor, muy importante dentro de una organización. Esta relación del proceso que establece una las personas entre sí y las organizaciones de forma sociales que la comunicación influye la vida del ser humano tanto en el aspecto individual como en su dimensión social. Por eso es vital que dentro de las organizaciones fluya una comunicación dinámica, participativa de todos los entes participantes.	<b>CARENCIA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b> <b>48,3%</b>

<b>12</b>	¿Considera necesario aplicar una planificación y ejecución de auditoría administrativa a la empresa “PROVEHE.R” para maximizar el proceso de gestión	La auditoría administrativa permite clarificar las debilidades que se producen en las actividades que se realizan cotidianamente cuantificando los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo, proporcionando análisis, evaluaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisada	<b>SÍ</b> <b>86,2%</b>
-----------	--	--	---------------------------

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

### **3.6 IDEA A DEFENDER**

La realización de una planificación y ejecución de una Auditoría Administrativa en la Empresa PROVEHE.R, distribuidora de productos de consumo masivo, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2014, permitirá determinar el grado de cumplimiento de la gestión Administrativa a la vez maximizara el proceso de gestión administrativa.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

“PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA “PROVEHE.R”, DEL CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS DE LA PROVINCIA DE ORELLANA PARA MAXIMIZAR EL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA”.

Figura 16: Logotipo PROVEHE.R



**Fuente:** “PROVEHE.R”

**Investigado por:** Reino Paredes, Verónica Maricela

## **4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

### **4.2.1 Datos informativos**

A continuación se detalla los datos de la empresa distribuidora a ser auditada.

**Institución ejecutora:** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)

**Beneficiarios:** Los beneficiarios directos con la planificación y ejecución de auditoría administrativa serán los colaboradores y el gerente-propietario de la empresa distribuidora “PROVEHE.R” del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, porque con el control interno que se ejecuta se obtiene información de las operaciones, y permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de la empresa determinada para este estudio, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; la auditoría administrativa interna ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros), disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que: permita asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

**Actividad:** Distribución de productos de consumo masivo en las provincias de Orellana, Sucumbíos y Napo.

**Ubicación:** Provincia de Orellana, cantón Joya de los Sachas, barrio La Pradera.

**Propietario:** Ramírez Asanza, Héctor María

**Departamento a ser auditados:** Administrativo-Contable. Ventas

**Datos de la empresa auditora:** REINO & ASOCIADOS

**Tiempo:**

**Fecha inicio:** Octubre 2015

**Fecha de terminación:** Diciembre 2015

**Costo:**

Cuadro 21: Análisis económico de la propuesta

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>TALENTO HUMANO TTHH</b>		
3	Capacitación	100,00	300,00
1	Planificación y ejecución de auditoría administrativa	700,00	700,00
	<b>PAPELERIA Y UTILES</b>		
1	Material de apoyo	200,00	200,00
	Imprevistos 10%	10,00	120,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1320,00</b>

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

**Equipo técnico responsable (apoyo)**

Cuadro 22: Equipo responsable

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
<b>Investigadora</b>	Reino Paredes, Verónica Maricela
<b>Gerente general</b>	Ramírez Asanza, Héctor María
<b>Contadora</b>	Constante Quinde, Eva Ángela
<b>Supervisor/afines</b>	García Gaibor, César Estuardo
<b>Facturadora</b>	Jiménez Astudillo, Mercy Viviana
<b>Bodeguero</b>	Manzaba Risco, José Luis

Fuente: Distribuidora "PROVEHER"

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

**4.2.2 Antecedentes**

A pesar de que la empresa sujeta a estudio ha venido presentando un crecimiento sostenido en sus ventas los cuestionamientos realizados por el departamento de ventas y los clientes acerca de la atención parcial de sus pedidos, así como la falta de control preventivo de los recursos humanos, materiales y financieros ha hecho que se vea mermada su participación en el mercado local, lo cual no favorece a sus planes futuros de expansión.

La distribuidora “PROVEHE.R” primero tendrá que realizar un examen interno que le permita evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas y su manera de operar antes de incursionar en otros mercados, por lo tanto sus directivos deberán fijar un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos revelados exigen una mayor o pronta atención.

Para esto la auditoría administrativa se convertirá en un mecanismo de aprendizaje institucional con el fin de que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

#### **4.2.3 Justificación**

En la distribuidora “PROVEHE.R” es la primera vez que se va a realizar una Auditoría Administrativa siendo este paso un punto clave que le permita a la organización hacer una evaluación de cada proceso y detectar las deficiencias por medio de técnicas de auditoría y después poder recomendar algunas mejoras para que así la empresa tenga un mejor desempeño.

Los objetivos empresariales a pesar de estar definidos, la mayoría de veces no son cumplidos por los colaboradores y esto a ha ocasionado retraso en sus procesos operativos a pesar que la empresa se ha vuelto reconocida en Orellana nunca se ha sujetado a un estudio interno y esto ha ocasionado que la prestación del servicio no sea de lo más adecuado y oportuno tanto en el control como en la supervisión lo cual afecta a sus metas y su rentabilidad.

Al llevar esta planificación y ejecutar una auditoría administrativa se puede conformar procesos y procedimientos que son uno de los elementos principales del sistema de control interno; una planificación coherente permite un mayor desarrollo en la búsqueda de autocontrol, ya que al conformarse internamente un equipo de trabajo que dirija de manera sistemática la ejecución de la acciones operativas en la unidad de auditoría interna conformada, y manejar esta planificación como herramienta de gestión administrativa permite al equipo de la unidad de auditoría implementada en la empresa, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo que se efectúa, fomentando la calidad

de las auditorías que se practiquen después de haber realizado esta primera auditoría por la investigadora, se practique luego a través de lineamientos uniformes internos.

Al establecer un programa de auditoría administrativa se pretende evaluar la calidad, tanto individual como colectiva, del recurso humano, La calidad de los procesos mediante los cuales opera la empresa con la única finalidad de incentivar el crecimiento de la organización y se convierta en un referente del mercado local impulsando así el desarrollo económico de la región contribuyendo con la generación de empleos y nuevas oportunidades de negocio.

#### **4.2.4 Objetivos**

##### **4.2.4.1 General**

Planificar y ejecutar la auditoría administrativa en la empresa distribuidora “PROVEHE.R” para maximizar el proceso de gestión administrativa.

##### **4.2.4.2 Específicos**

- ✓ Evaluar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la eficiente administración establecida por la organización.
- ✓ Mejorar los procedimientos, controles y procesos de la gestión administrativa con el apoyo de cada uno de los miembros de la organización.
- ✓ Convertir los resultados en un instrumento de aprendizaje que sirva de soporte para la toma de decisiones.
- ✓ Emitir un informe de autoría dirigido al gerente de la distribuidora con las respectivas conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación del control interno.
- ✓ Implantar los indicadores de gestión para la empresa distribuidora “PROVEHE.R”

## **Análisis de factibilidad**

### **Política**

Es factible la auditoría ya que en el Ecuador se encuentra en vigencia las Normas Ecuatorianas sobre auditoría; las Normas Ecuatorianas sobre Auditoría (NEA) contienen los principios básicos y los procedimientos esenciales (identificados en negrillas) juntos con los lineamientos relacionados en forma de material explicativo y de otro tipo. Los principios básicos y los procedimientos esenciales deben interpretarse en el contexto del material explicativo y de otro tipo que proporciona lineamientos para su aplicación. Las NEA deben aplicarse en la auditoría de estados financieros. También, deberán aplicarse adaptadas según sea necesario, a la auditoría de otra información y a servicios relacionados.

### **Socio-cultural**

El conocimiento de los objetivos y logros señala la pauta para perseguir con las actividades, la Auditoría Administrativa es significativa ya que permite a la investigadora poseer una base de información acerca de los movimientos para emprender nuevas estrategias o cambiar el curso de las ya están emprendidas y que a la vez se benefician de las mismas en la empresa, satisfaciendo al consumidor y eliminando lo que está mal llevado administrativamente.

### **Organización**

La auditoría Administrativa aprovisiona un enfoque holista de la distribución, el cual permite a los colaboradores e investigadora determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, así como determinar otros indicadores valiosos de gestión. Leer **(3.2.4.1 Diagnóstico situacional y ver Anexos 3-4-5-6-7)**, que a partir de esta auditoría interna y externa (diagnóstico situacional), se logra planificar y ejecutar una auditoría administrativa en la empresa “PROVEHE.R” del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana.

## **Equidad de género**

La auditoría administrativa puede ser llevada a cabo por el/la profesional en administración de empresas y otros profesionales capacitados, incluyendo al contador/a auditor/a preparado en disciplina administrativas o, respaldados por otros especialistas.

## **Económico-financiero**

La empresa “PROVEHE.R” actualmente capta un gran segmento del mercado, el mismo que se ve reflejado en sus ventas que borden los ocho millones de dólares anuales por lo cual se hace indispensable implementar un sistema de control interno que genere transparencia y certeza del uso de los recursos.

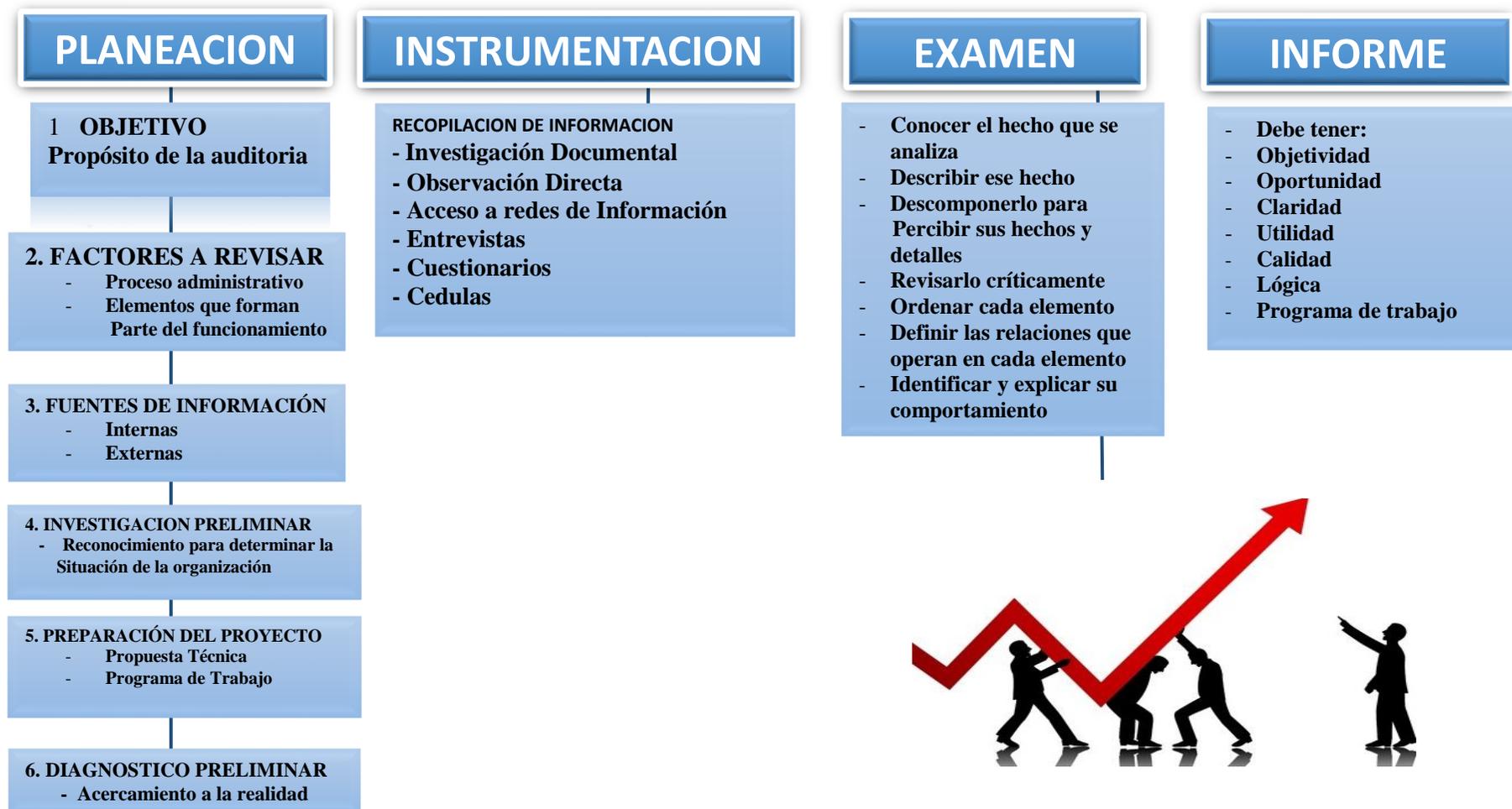
### **4.2.5 Metodología: modelo operativo (Modelo gráfico)**

La presente propuesta tiene como finalidad señalar las fallas y los problemas para presentar sugerencias y soluciones, y como resultado de los hallazgos encontrados, apoyar a los colaboradores de la empresa en el desempeño de sus actividades; para ello la auditoría administrativa les proporciona un análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Adicionalmente el informe de auditoría se convertirá en una herramienta clave para la toma de decisiones futuras ya que tanto los directivos como terceros tendrán la información necesaria para medir el nivel de desempeño de las diferentes áreas y saber cómo se están utilizando sus recursos, a continuación se detalla los pasos de la metodología de implantación en este modelo gráfico.

## 4.2.6 Metodología para la auditoría administrativa

Figura 17: Modelo gráfico operativo



Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

#### 4.2.7 Modelo operativo fases de la propuesta (Plan de acción)

Cuadro 23: Plan de acción

#	Fases	Objetivo	Actividades	Recursos	Responsable	Evaluación
1	Conocimiento preliminar de la distribuidora de productos de consumo masivo “PROVEHE. R”	Obtener un conocimiento integral de la organización (análisis preliminar)	Visita a las instalaciones Revisión y/o recopilación de información y documentación básica. Análisis FODA. Ver (Anexos)	Computador Apuntes varios, notas. Papel, esfero, lápiz	Investigadora	Revisión del archivo permanente de auditoría de gestión.
2	Planificación de la auditoría administrativa	Realizar la planificación	Evaluación del control interno. Realización de programas de auditoría administrativa.	Información documentada e institucional. Apuntes varios, notas. Papel, esfero, lápiz	Investigadora	Verificación de los programas adecuados de auditoría administrativa
3	Ejecución de la auditoría administrativa	Ejecutar informe de auditoría administrativa	Realizar y aplicar indicadores de gestión. Realizar hoja de hallazgos.	Estados financieros de la institución. Manuales de procesos.	Investigadora	Revisión de papeles de trabajo y determinación de hallazgos.
4	Comunicación de resultados de la auditoría administrativa	Emitir informe de auditoría administrativa	Redactar informe de auditoría administrativa	Computador Apuntes varios, notas. Papel, esfero, Lápiz	Investigadora	Constatación y presentación física del informe de auditoría administrativa a la gerencia.

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela



#### 4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA PROVEHE.R,  
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN EL  
CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA, PERÍODO 2014.



### 4.3.1 Archivo permanente

## PROVEHE.R DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

### ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE

Cuadro 24: Índice del archivo permanente

Archivo Permanente	<b>AP</b>
Información General	<b>AP 1. 1/7</b>
Información Financiera	<b>AP 2. 1/4</b>
Base Legal	<b>AP 3.1/2</b>
Hoja de Abreviaturas	<b>HA 1/1</b>
Hoja de Marcas de Auditoría	<b>HMA 1/1</b>

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	01/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	01/10/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE** **AP1.1/7**  
**CONSUMO MASIVO**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**INFORMACION GENERAL**

**RESEÑA HISTORICA**

PROVEHER es una reconocida y solvente empresa dedicada a la venta al por mayor de productos de consumo masivo. Sus operaciones las inició en el año 2006 en ciudad de La Joya de los Sachas, provincia de Orellana teniendo al momento como zonas de cobertura las provincias nororientales de Napo, Orellana y Sucumbíos. El negocio es producto de la visión y esfuerzo de emprendedores locales, quienes, aprovechando sus conocimientos y las bondades de este productivo sector decidieron invertir tiempo y dinero, creando empleo y satisfaciendo igual las necesidades de abasto para los múltiples negocios minoristas que existen en estos sectores. La empresa cuenta con un gran equipo administrativo y operativo lo que le ha llevado a consolidarse como un motor de la economía local. Particularmente resaltan sus vendedores quienes siendo la carta de presentación tanto de los productos como de la empresa ante el cliente final han logrado consolidar y posicionar una excelente fuerza de ventas que se traduce no solo en la satisfacción del consumidor final, sino en la base del crecimiento constante y sostenido del negocio. Contamos con oficinas y bodegas propias en donde la amplitud y la comodidad resaltan. Igual tenemos nuestra flota vehicular debidamente acondicionada para realizar el traslado óptimo y oportuno de nuestros productos hacia su lugar de destino.

Brindamos excelentes ventajas competitivas y sostenibles. Cumplimos con los tiempos de entrega y disponibilidad de productos, garantizando así no solo la plena satisfacción de nuestros clientes sino también logrando llegar a las familias ecuatorianas con productos básicos para su sustento.

## **FILOSOFÍA**

**API.2/7**

El esfuerzo, trabajo, constancia, orden, calidad y disciplina es el factor clave del éxito. Día a día proveen a sus clientes lo mejor en procura de alcanzar no solo una excelente atención, sino, de satisfacer adecuadamente todas sus necesidades. Emplean todos sus colaboradores el potencial, conocimiento y calidad humana para cumplir sus objetivos.

## **VALORES CORPORATIVOS**

### **✓ Liderazgo**

En “PROVEHE.R” están comprometidos en influir en cada uno de los miembros de la organización de manera positiva fomentando el desarrollo personal.

### **✓ Integridad**

En “PROVEHE.R” están preocupados en obrar con rectitud, honradez y transparencia frente a ellos y a los demás, sin importar las circunstancias; evitando situaciones que puedan poner en riesgo el bienestar y la reputación de la empresa, de los clientes y de los consumidores finales.

### **✓ Pasión por competir y ganar**

En “PROVEHE.R” están contentos con el trabajo y eso les facilita el éxito. Demuestran entusiasmo en todo lo que hacen y se comprometen con la excelencia en los resultados.

### **✓ Confianza**

En “PROVEHE.R” tienen confianza en el capital humano y en sus actos se circunscriben a un marco ético, generando con ello armonía y satisfacción tanto interna como externa para beneficio de sus clientes y consumidores.

## ✓ Compromiso

AP1.3/7

En “PROVEHE.R” hacen el trabajo en equipo con pasión y con ello dan un valor agregado tanto al servicio como a los productos que venden para ser reconocidos por sus clientes no sólo por las marcas sino por lo que son y lo que proveen.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

Preocupados por las necesidades de los consumidores y sus clientes están siempre prestos no sólo a vender productos sino a generar bienestar y confianza, a la vez cuentan con una gran variedad de productos de consumo masivo de reconocidas marcas tanto nacionales como extranjeras. Igual dan valor agregado a sus ventas con servicios adicionales para beneficio de sus clientes, así:

### Líneas y productos

Cuentan con productos en estas líneas: ALIMENTACIÓN; BEBIDAS; LÁCTEOS; GRASAS; ACEITES; ENLATADOS; CONFITERÍA; LICORES; ASEO; y, LIMPIEZA. Son distribuidores de las siguientes marcas.



## 2. Líneas de servicios

API.4/7

En “PROVEHE.R” se ha implementado servicios que no solo les acercan a los clientes, sino que, que les permite crecer día a día a nivel empresarial y personal como colaboradores, de acuerdo a las acciones que se ejecuta como:

- a) **Visitas personales:** Con el equipo de agentes vendedores altamente capacitados que realizan visitas de tipo personal a cada uno de sus clientes que se encuentran en diferentes puntos sea dentro o fuera de la ciudad. Estas visitas las hacen de forma semanal o quincenal conforme mejor se adecuó al horario del cliente y tiene por objeto dar un seguimiento efectivo que permite conocer de cerca la demanda o aceptación de productos y las sugerencias o quejas que pudiera haber sobre el servicio de distribución que oferta la empresa.

Figura 18: Visitas personales



**Fuente:** Distribuidora “PROVEHER”

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

## Entregas directas

API.5/7

Este servicio consiste en el traslado de los productos de la empresa “PROVEHE.R” del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, sin costo desde sus bodegas hasta cada uno de los establecimientos minoristas de los clientes garantizando, así no sólo un ahorro significativo de dinero, sino también la integridad de la mercadería y sobre todo la entrega oportuna para su venta. Según lo pactado.

Figura 19: Entregas directas



**Fuente:** Distribuidora “PROVEHER”

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

## MISIÓN – VISIÓN

AP1.6/7

### Empresa “PROVEHE.R”

#### Misión

*“Somos una empresa privada con varios años de experiencia en el mercado, distribuyendo productos con los más altos estándares de calidad, brindando a nuestros clientes los mejores servicios con eficiencia y eficacia”*

*“Ser la empresa número uno a nivel local, regional y nacional, en la distribución de productos de calidad de consumo masivo, garantizando liderazgo y compromiso en nuestros servicios”*

**Fuente:** Empresa “PROVEHE.R” (colaboradores)

A continuación se detalla la estructura organizacional propuesta

Figura 20: Estructura organizacional (propuesta)



Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	<b>VMRP</b>	01/10/2015
REVISADO POR:	<b>PEDC</b>	01/10/2015

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA “PROVEHE.R”**

### **GERENTE GENERAL**

Responsable de dirigir la gestión de la entidad enfocándole al cumplimiento de objetivos generales.

Planeación organización integración, dirección y control de las actividades de la empresa.

Implementación de nuevos sistemas de trabajos.

Elaboración de planes de trabajo, según requerimientos.

Administración y control del presupuesto.

Realización de pedidos a proveedores

Control del presupuesto de ventas.

Aprobación de pedidos, descuentos días de crédito.

Hacer un seguimiento y análisis de todos los pedidos de sus clientes.

Control del personal.

Comisiones de los vendedores

Control de inventarios.

### **ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO**

Administración del recurso humano.

Coordinación del trabajo administrativo que realizan los colaboradores.

Manejo de asuntos laborales y legales relacionados con la administración

Supervisión y control de las actividades que realizan los colaboradores

Atención con calidad a clientes, proveedores, acreedores y visitantes de la empresa.

Administración de los servicios de limpieza, mensajería y vigilancia dentro de la organización.

### **SECCIÓN VENTAS**

Administración de carteras de clientes en su aprobación y asignación de código.

Entregar reporte a vendedores con facturas de cada ruta para su cobro correspondiente cada día.

Informe semanal del vencimiento de la cartera total.  
Autorización de despachos a clientes por monto de compras.  
Realización de confirmaciones de saldos.  
Seguimiento de cobro de facturas a los clientes por parte de los vendedores.  
Reporte entregado a gerencia para la aprobación de descuentos especiales a clientes.

## **SECCIÓN CONTABILIDAD**

Administración del presupuesto de la sección.  
Revisión y registros contables de la empresa.  
Control de pagos de impuestos, proveedores, acreedores y pagos en general de la empresa.  
Elaboración de cheques para pagos.  
Administración de cuentas bancarias.

## **SECCIÓN COBRANZAS**

Análisis de facturas vencidas.  
Gestión de cobro a los clientes.  
Emitir comprobantes de ingreso.  
Coordinar junto con el recaudador de control de cobro a los vendedores.  
Recaudar ingresos.

## **SECCIÓN FACTURACIÓN**

Descargar de las Tablet los pedidos al sistema.  
Validar sí todos los pedidos se descargaron.  
Facturar los pedidos y notas de crédito.  
Transferencia y movimientos no operativos  
Validación de promocionales en el sistema.  
Ingresos de compras y revisión de costos de compras.  
Cambio de listas de precios.  
Control de inventarios  
Pedido proveedores  
Entregar facturas a los colaboradores

Asignación de guía de despacho.  
Realización de alcances de productos por faltantes de stock.  
Asignación de cargue de mercadería.  
Entregar a bodega el cargue correspondiente con sus facturas para su despacho.  
Revisión de cargues completos parado de bodega.  
Informe de faltantes de stock a a persona encargada de realizar compras.

## **BODEGA**

Dirigir las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de productos de consumo masivo.  
Revisar e informar las existencias y consumos mensuales.  
Comunicar a gerencia cuando existe mínima de productos de consumo masivo  
Elaboración de planes de rutas.  
Manipulación y control de transporte  
Controlar la labor de los colaboradores de almacén  
Controlar el servicio de transporte para despacho.  
Control y manipulación de materiales.  
Control de rotación de productos con mayor vencimiento  
Control de ingresos y salidas de mercadería.

## **VENDEDORES**

Visitar a todos los clientes de su ruta.  
Ofrecer todas las líneas de productos, promociones y descuento.  
Realizar los cobros de las facturas.  
Emitir recibo de cobro al cliente firmado por él.  
Realizar la toma de pedidos del cliente.  
Ingreso de pedido a la Tablet.  
Depositar diariamente de la recaudación realizada en el banco.  
Análisis e informes de ventas semanales.  
Análisis de comportamiento de pedidos frente a las visitas.  
Cuadra de la recaudación realizada y entregado a la cajera en la noche.  
Descargue de la maquina al sistema de los pedidos.

Organiza la entrega de coberturas.

Entregar las facturas pendientes de cancelación al asistente de recaudación.

Dirige a sus colaboradores a cargo que cumplan con sus actividades.

### **ASISTENTE CONTABLE**

Prepara u asienta comprobantes contables de naturaleza rutinaria.

Realiza sumas de control, cuadro de cuentas y reconcilia cuentas contables de acuerdo a las indicaciones del nivel superior.

### **ASISTENTE RECAUDACIÓN**

Custodia y emisión de cheques.

Conciliaciones bancarias.

Manejo de papeletas de depósito y coordinación el depósito

Archivo de facturas secuenciales del cliente.

Manejo de facturas y comprobantes de retención

Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados

### **AUXILIAR DE BODEGA**

Almacenar y mover las mercancías

Organizar las mercancías según la línea de productos.

Gestionar y controlar el desarrollo de las operaciones.

Procesar los pedidos, según factura.

Revisión de mercadería.

Ordenar y mantener en buen estado la bodega.

Gestionar y supervisar el personal a su cargo.

Verificación de productos a despacharse.

Decidir medios de transporte a utilizar para la entrega de pedidos.

Informa y revisa las existencias, consumos mensuales y emite solicitudes de compra respecto a aquellos bienes para los cuáles se han definido existencias mínimas de seguridad.

Organizar el inventario en percha

## **DESPACHADORES**

Despacho de los productos de consumo masivo.

Controla y coordina las órdenes de despacho, el estado cualitativo y cuantitativo de productos.

Controla embalajes y servicio de entrega al cliente.

Recibe las solicitudes de pedidos del cliente.

Prepara y despacha productos

Ordena la documentación y los productos y los productos despachados.

## **CHOFERES**

Responsables por la movilización de los productos al cliente y el apoyo en la entrega de los mismos.

**PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**  
**INFORMACIÓN FINANCIERA BALANCE GENERAL (acumulado)**

AP2.1/4

<b>1. ACTIVOS</b>		<b>1,468,393.38</b>
1.01. ACTIVO CORRIENTE		1,384,354.85
1.01.01. EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO		347,126.30
1.01.01.02. CAJA CHICA		300.00
1.01.01.02.01 Caja Chica General		300.00
1.01.01.03. BANCOS		346,826.30
1.01.01.03.01 Banco Internacional 660060		165,806.87
1.01.01.03.02 Banco del Pichincha 210003		10,780.81
1.01.01.03.03 Banco de Fomento 110000297		62,622.94
1.01.01.03.04 Cooperativa Coca Ltda 41		6,541.43
1.01.01.03.05 Banco Guayaquil cta cte n°		101,074.25
1.01.02. ACTIVOS FINANCIEROS		729,610.41
1.01.02.05. DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR		602,338.85
1.01.02.05.01 Cuentas x Cobrar Clientes		599,388.85
1.01.02.05.04 Prestamos por cobrar a cor		2,950.00
1.01.02.06. DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR		33,924.30
1.01.02.06.01. CUENTAS X COBRAR EMPLEADO		33,924.30
1.01.02.06.01.01 Prestamos a Emplead		33,405.92
1.01.02.06.01.02 Anticipos Sueldos		218.38
1.01.02.06.01.04 Cta. por cobrar Ven		300.00
1.01.02.08. OTRAS CUENTAS POR COBRAR		99,341.15
1.01.02.08.04. OTRAS CUENTAS POR COBRAR		99,341.15
1.01.02.08.04.02 Cheques Posfechados		99,341.15
1.01.02.09. (-)PROVISION CTAS INCOBRABLES Y		-5,993.89
1.01.02.09.01 Provision ctas incobrables		-5,993.89
1.01.03. INVENTARIOS		258,840.60
1.01.03.06. INVENTARIO DE PROD. TERMINADOS Y		258,840.60
1.01.03.06.01 Inventario de mercaderia		258,840.60
1.01.04. SERVICIOS Y OTROS PAGOS POR ANTICIPADO		4,464.92
1.01.04.03. ANTICIPOS A PROVEEDORES		4,464.92
1.01.04.03.01 Anticipo a Proveedores		4,464.92
1.01.05. ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		44,312.62
1.01.05.02. CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA		34,758.80
1.01.05.02.02 Retenciones Fuente Ventas		34,758.80
1.01.05.03. ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA		9,553.82
1.01.05.03.01 Anticipo Impuesto a la Ren		9,553.82
1.02. ACTIVO NO CORRIENTE		84,038.53
1.02.01. PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		84,038.53
1.02.01.03. TERRENOS		20,000.00
1.02.01.03.01 Terrenos		20,000.00
1.02.01.05. Muebles y Enseres		315.00
1.02.01.05.01 Muebles y Enseres		315.00
1.02.01.08. EQUIPO COMPUTACION-SOFTWARE		6,527.22
1.02.01.08.01 Equipos de computación		1,027.22
1.02.01.08.02 Programas Contables		5,500.00
1.02.01.09. VEHICULOS EQUIPOS DE TRANSPORTE		152,006.67
1.02.01.09.01 Vehiculos		152,006.67
1.02.01.12. (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPI		-94,810.36
1.02.01.12.01 Dep. Acum. Muebles y Enser		-8.07
1.02.01.12.04 Dep. Acum. Equipos de Comp		-1,132.36

1.02.01.12.05 Dep. Acum. Vehículos	-93,669.93	
<b>2. PASIVO</b>		<b>908,951.93</b>
<b>2.01. PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>903,851.18</b>	
<b>2.01.03. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>699,275.48</b>	
<b>2.01.03.01. LOCALES</b>	<b>699,275.48</b>	
2.01.03.01.01 Cuentas por Pagar Proveedo	628,929.13	
2.01.03.01.02 Cuentas por Pagar terceros	346.35	
2.01.03.01.03 Prestamos por pagar a terc	70,000.00	
<b>2.01.06. PORCION CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITI</b>	<b>85,113.87</b>	
2.01.06.01 Cheques girados y no cobrados	85,113.87	
<b>2.01.07. OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>91,621.11</b>	
<b>2.01.07.01. CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA</b>	<b>19,557.99</b>	
2.01.07.01.22 Impuesto por pagar SRI	18,395.59	
2.01.07.01.23 Retenciones Transitorias p	996.28	
2.01.07.01.24 Retenciones Transitorias p	166.12	
<b>2.01.07.02. IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DE</b>	<b>22,663.29</b>	
2.01.07.02.01 Impuesto a la Renta por pa	22,663.29	
<b>2.01.07.03. CON EL IESS</b>	<b>5,990.48</b>	
2.01.07.03.01 Aporte Patronal por Pagar	2,245.11	
2.01.07.03.02 Aportes Individuales por P	1,746.22	
2.01.07.03.04 Prestamos Quirografarios p	1,015.65	
2.01.07.03.05 Fondos de Reserva por Paga	853.40	
2.01.07.03.06 Prestamos Hipotecarios por	130.10	
<b>2.01.07.04. POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADO</b>	<b>8,712.11</b>	
2.01.07.04.01 Sueldos y Salarios x pagar	8,712.11	
<b>2.01.07.05. PARTICIPACION TRABAJADORES POR P</b>	<b>34,697.24</b>	
2.01.07.05.01 15% Utilidad Empleados	34,697.24	
<b>2.01.10. ANTICIPOS DE CLIENTES</b>	<b>12,781.57</b>	
2.01.10.01 Anticipo Clientes	1,235.22	
2.01.10.02 Deposito no identificado	4,548.96	
2.01.10.03 Deposito Anticipado de Clientes	6,997.39	
<b>2.01.12. PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BE</b>	<b>15,059.15</b>	
<b>2.01.12.01. JUBILACION PATRONAL</b>	<b>9,998.97</b>	
2.01.12.01.02 Provisiones para desahucio	9,998.97	
<b>2.01.12.02. PROVISION PARA DECIMOS</b>	<b>5,060.18</b>	
2.01.12.02.01 Provision Decimo Cuarto	3,542.07	
2.01.12.02.02 Provision Decimo Tercero	1,518.11	
<b>2.02. PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5,100.75</b>	
<b>2.02.03. OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIE</b>	<b>5,100.75</b>	
<b>2.02.03.01. LOCALES</b>	<b>5,100.75</b>	
2.02.03.01.01 Obligaciones Financieras L	5,100.75	
<b>3. PATRIMONIO</b>		<b>559,441.45</b>
<b>3.01. CAPITAL</b>	<b>559,441.45</b>	
3.01.01 Patrimonio Neto	559,441.45	

**PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**  
**INFORMACIÓN FINANCIERA ESTADO DE RESULTADOS**

AP2.3 /4

<b>4. INGRESOS</b>		<b>7,707,413.95</b>
4.1. INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	7,691,933.99	
4.1.01. VENTA DE BIENES	7,937,430.00	
4.1.01.01 Ventas 12 %	4,902,497.76	
4.1.01.02 Ventas 0 %	3,034,932.24	
4.1.02. VENTA COMISIONISTAS	3,496.78	
4.1.02.01 Venta por Comisiones	3,496.78	
4.1.10. (-) DESCUENTO EN VENTAS	-227.42	
4.1.10.02 Descuento en ventas 0%	-227.42	
4.1.11. (-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-248,765.37	
4.1.11.01 Devolucion en Ventas 12%	-144,963.19	
4.1.11.02 Devolucion en venta 0%	-103,802.18	
4.3. INGRESOS NO OPERACIONALES	15,479.96	
4.3.02. INTERESES FINANCIEROS	1,205.36	
4.3.02.01 Intereses ganados en Cuenta	1,205.36	
4.3.05. OTRAS RENTAS	14,274.60	
4.3.05.04 Ingresos no Operacionales	14,074.60	
4.3.05.05 Descuentos empleados Art 190 Liqui	200.00	
<b>5. COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>		<b>7,476,098.98</b>
5.1. COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	6,908,961.79	
5.1.01. MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDID	6,908,961.79	
5.1.01.02. (+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIEN	6,908,961.79	
5.1.01.02.01 Costo Ventas	7,319,331.13	
5.1.01.02.02 Descuento en Compras	-201,064.83	
5.1.01.02.03 Devoluciones en compras	-209,304.51	
5.2. GASTOS	567,137.19	
5.2.01. GASTOS	26,549.05	
5.2.01.12. COMBUSTIBLES	8,730.56	
5.2.01.12.01 Gasto Combustibles	8,730.56	
5.2.01.13. LUBRICANTES	8,765.46	
5.2.01.13.01 Lubricantes	1,621.66	
5.2.01.13.02 Gasto Mantenimiento de Vehí	7,143.80	
5.2.01.17. GASTOS DE VIAJE	9,053.03	
5.2.01.17.03 Reembolso de gastos persona	7,816.01	
5.2.01.17.04 Reembolso de gastos	1,237.02	
5.2.02. GASTOS ADMINISTRATIVOS	540,243.34	
5.2.02.01. SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNER	223,249.32	
5.2.02.01.01 Remuneración Unificada	144,974.58	
5.2.02.01.02 Horas Extras	40,367.96	
5.2.02.01.03 Comisiones Aportacion Iess	37,906.78	
5.2.02.02. APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (in	37,826.51	
5.2.02.02.01 Aportes Patronales Iess 12.	27,114.90	
5.2.02.02.02 Fondos de Reserva	10,711.61	
5.2.02.03. BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACI	34,737.58	
5.2.02.03.01 Décimo Tercer Sueldo	19,828.97	
5.2.02.03.02 Décimo Cuarto Sueldo	11,475.60	
5.2.02.03.03 Vacaciones no gozadas (Actas	1,398.85	
5.2.02.03.04 Bonificación por Desahucio	1,791.66	
5.2.02.03.06 Bono Alimentacion 20% S.B.U	242.50	
5.2.02.04. GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPL	11,678.97	

5.2.02.04.02 Gasto Provision Desahucio	9,998.97
5.2.02.04.03 Bonos a Empleados	1,680.00
<b>5.2.02.05. HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A</b>	<b>20,528.77</b>
5.2.02.05.01 Honorarios Profesionales	15,076.71
5.2.02.05.03 Honorarios Trabajos Ocasion	2,972.06
5.2.02.05.06 Capacitación Personal	2,480.00
<b>5.2.02.08. MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>40,924.50</b>
5.2.02.08.01 Mantenimiento Bienes en ser	2,127.29
5.2.02.08.02 Mantenimiento y reparación	35,136.43
5.2.02.08.03 Manten. Reparaciones Vehicu	3,660.78
<b>5.2.02.09. ARRENDAMIENTO OPERATIVO</b>	<b>4,500.00</b>
5.2.02.09.01 Arriendos Local Comercial	4,500.00
<b>5.2.02.15. TRANSPORTE</b>	<b>7,081.49</b>
5.2.02.15.01 Servicio de encomienda	18.49
5.2.02.15.02 Servicio de Transporte	7,063.00
<b>5.2.02.16. GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a acc</b>	<b>2,993.28</b>
5.2.02.16.01 Gasto de Gestión	2,993.28
<b>5.2.02.18. AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNIC</b>	<b>7,612.42</b>
5.2.02.18.02 Fluido Eléctrico	589.80
5.2.02.18.03 Teléfono Línea Fija	1,735.67
5.2.02.18.04 Internet-Tv Cable y Afines	293.57
5.2.02.18.05 Gasto Celular/telecomunicac	4,993.38
<b>5.2.02.19. NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PR</b>	<b>154.27</b>
5.2.02.19.01 Gastos Judiciales	154.27
<b>5.2.02.20. IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS</b>	<b>16,056.23</b>
5.2.02.20.01 Gasto Impuestos	1,321.01
5.2.02.20.03 Gasto IVA que no genera cré	13,377.80
5.2.02.20.05 Gasto Intereses, Multas y S	44.89
5.2.02.20.06 Contribuciones y Donaciones	1,008.59
5.2.02.20.09 Multas SRI	51.97
5.2.02.20.11 Gastos Seguros prepagados	27.53
5.2.02.20.13 Gastos - Permisos de Funcio	224.44
<b>5.2.02.21. GASTOS DEPRECIACION</b>	<b>21,407.95</b>
<b>5.2.02.21.01. PROPIEDADES, PLANTA Y EQUI</b>	<b>21,407.95</b>
5.2.02.21.01.01 Gasto Depreciación M	8.07
5.2.02.21.01.02 Gasto Depreciación E	1,132.36
5.2.02.21.01.04 Gasto Depreciación V	20,267.52
<b>5.2.02.23. GASTO DETERIORO</b>	<b>5,993.89</b>
<b>5.2.02.23.05. CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>5,993.89</b>
5.2.02.23.05.01 Gasto Provisión Ctas	5,993.89
<b>5.2.02.28. OTROS GASTOS</b>	<b>105,498.16</b>
5.2.02.28.01 Alimentación Personal	5,487.42
5.2.02.28.02 Uniformes	176.76
5.2.02.28.04 Otros Gastos de Personal	83.59
5.2.02.28.05 Manten. Reparaciones Equip.	74.60
5.2.02.28.08 Suministros Oficina	2,964.59
5.2.02.28.09 Suministros de Limpieza y M	29,024.67
5.2.02.28.10 Suministros y Enseres Menor	6,216.90
5.2.02.28.12 Otros Gastos	1,293.21
5.2.02.28.13 Seguridad del Local	296.71
5.2.02.28.15 Gasto por redondeo en decla	0.01
5.2.02.28.16 Gastos no deducibles	14,803.01
5.2.02.28.26 Servicios varios	26,862.35
5.2.02.28.27 Gasto Licencias Contables	3,199.73
5.2.02.28.30 Gasto Materiales y repuesto	15,014.61
<b>5.2.03. GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>344.80</b>
<b>5.2.03.01. INTERESES</b>	<b>8.46</b>
5.2.03.01.01 Intereses Pagados	8.46
<b>5.2.03.02. COMISIONES</b>	<b>336.34</b>
5.2.03.02.02 Servicios Bancarios	336.34
<b>Resultado del Ejercicio (Utilidad)</b>	<b>231,314.97</b>

**PROVEHE.R DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**AP3.1 /2**

**BASE LEGAL**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 1500350838001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** RAMIREZ ASANZA HECTOR MARIA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002      **ESTADO** ABIERTO    MATRIZ      **FEC. INICIO ACT.** 31/01/2006  
**NOMBRE COMERCIAL:** PROVEHE.R      **FEC. CIERRE:** 15/05/2006  
**FEC. REINICIO:** 15/05/2006

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS EN GENERAL.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: ORELLANA Cantón: LA JOYA DE LOS SACHAS Parroquia: LA JOYA DE LOS SACHAS Barrio: LAS PRADERAS Calle: VIA RELLENO SANITARIO Número: SN Referencia: A SETENTA METROS DEL PRIMER GALPON Telefono Trabajo: 062899176 Celular: 0996649998

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003      **ESTADO** ABIERTO    LOCAL COMERCIAL      **FEC. INICIO ACT.** 01/02/2008  
**NOMBRE COMERCIAL:** PROVEHE.R      **FEC. CIERRE:** 02/08/2012  
**FEC. REINICIO:** 26/11/2014

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
ACTIVIDADES COMERCIALES A CARGO DE COMISIONISTAS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: ORELLANA Cantón: LA JOYA DE LOS SACHAS Parroquia: LA JOYA DE LOS SACHAS Barrio: LAS PRADERAS Calle: VIA RELLENO SANITARIO Número: SN Referencia: A SETENTA METROS DEL SEGUNDO GALPON Telefono Domicilio: 062899979

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001      **ESTADO** CERRADO    LOCAL COMERCIAL      **FEC. INICIO ACT.** 01/08/2001  
**NOMBRE COMERCIAL:** CASA COMERCIAL CARSO F      **FEC. CIERRE:** 15/05/2006  
**FEC. REINICIO:** 15/05/2006

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS EN GENERAL.  
VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: ORELLANA Cantón: LA JOYA DE LOS SACHAS Parroquia: LA JOYA DE LOS SACHAS Barrio: CENTRAL Calle: MISION CAPUCHINA Número: SN Intersección: AV. JAIME ROLDOS Referencia: DIAGONAL AL DESTACAMENTO DE POLICIA Telefono Domicilio: 062899979



\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

\_\_\_\_\_  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*

**Usuario:** FLCM071014      **Lugar de emisión:** FRANCISCO DE      **Fecha y hora:** 14/09/2015 14:40:18



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NUMERO RUC:** 1500350838001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** RAMIREZ ASANZA HECTOR MARIA

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

<b>FEC. NACIMIENTO:</b>	19/05/1970	<b>FEC. ACTUALIZACION:</b>	14/09/2015
<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	01/08/2001	<b>FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:</b>	
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	24/08/2001	<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>	

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS EN GENERAL.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: ORELLANA Cantón: LA JOYA DE LOS SACHAS Parroquia: LA JOYA DE LOS SACHAS Calle: 12 DE FEBRERO  
Número: SN Referencia: A CUATROCIENTOS METROS DEL MUNICIPIO Teléfono: 062899979 Email: provehe.r@gmail.com  
Celular: 0996649998

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 003	<b>ABIERTOS:</b>	2
<b>JURISDICCION:</b>	\ ZONA 2\ ORELLANA	<b>CERRADOS:</b>	1



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** FLCM071014 **Lugar de emisión:** FRANCISCO DE **Fecha y hora:** 14/09/2015 14:40:18

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE  
CONSUMO MASIVO**

**HA1 /1**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014  
HOJA DE ABREVIATURAS**

Cuadro 25: Hoja de abreviaturas

<b>ABREVIATURAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>AP</b>	Archivo permanente.
<b>AC</b>	Archivo corriente.
<b>PA</b>	Programas de auditoría.
<b>EP</b>	Estudio Preliminar.
<b>CCI</b>	Cuestionario de control interno.
<b>HA</b>	Hoja de hallazgos.
<b>ICI</b>	Informe de control interno.
<b>IG</b>	Indicadores de gestión.
<b>R.P.V.M</b>	Reino Paredes Verónica Maricela
<b>DCPE</b>	Iniciales de la persona encargada de la revisión

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	15/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	16/10/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO**

**HMA 1 / 1**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**MARCAS DE AUDITORIA**

Cuadro 26: Hoja de Marcas (abreviaturas)

MARCAS	SIGNIFICADO
✓	Revisado o verificado.
@	Hallazgo.
®	No reúne requisitos.
∅	No existe documentación.
Φ	Incumplimiento a la normativa y reglamentos
Đ	Datos incompletos.
★	Evidencia.
±	Falta proceso
×	Carencia de personal
Ω	Duplicidad de funciones

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

	INICIALES	FECHA
<b>ELABORADO</b>	<b>VMRP</b>	15/10/2015
<b>POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	16/10/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**INDICE DE ARCHIVO CORRIENTE**

Cuadro 27: Índice archivo corriente

FASE I	
ESTUDIO PRELIMINAR	
<b>Carta de Inicio de Auditoría</b>	<b>CIA</b>
<b>Memorándum de Planificación</b>	<b>MP</b>
<b>Visita Preliminar a las Instalaciones</b>	<b>VP</b>
<b>Entrevista al Gerente</b>	<b>EG</b>
<b>Análisis FODA</b>	<b>AF</b>
<b>Matriz de Riego Preliminar</b>	<b>MRP</b>
<b>Informe del Estudio Preliminar</b>	<b>IEP</b>
FASE II	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
<b>Cédula Narrativa proceso de Compras</b>	<b>CNC</b>
<b>Diagramas de Flujo del Proceso de Compra</b>	<b>DF C</b>
<b>Cédula Narrativa del Proceso de Concesión de Ventas</b>	<b>CNV</b>
<b>Diagramas de Flujo del Proceso de Ventas</b>	<b>DF V</b>
<b>Cuestionarios de Control Interno (COSO I)</b>	<b>CCI</b>
<b>Informe de Control Interno</b>	<b>ICI</b>
FASE III	
DESARROLLO DE HALLAZGOS (EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS)	
<b>Aplicación de Indicadores de Gestión</b>	<b>IG</b>
<b>Hoja Hallazgos</b>	<b>HA</b>

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO</b>	<b>VMRP</b>	15/10/2015
<b>POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	16/10/2015

# **FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**4.3.2.1 FASE I: Estudio Preliminar**

## FASE I

PA 1/1

PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PROGRAMA DE AUDITORIA

**Objetivo:** Trabajar con el entorno de la empresa distribuidora para la obtención de un diagnóstico integral de las áreas que componen sus actividades.

Cuadro 28: Diagnóstico integral

#	Descripción	P/T	Elaborado por	Fecha
1	Realice la Carta de Inicio de Auditoria	CIA 1/1	RPVM	20/10/2015
2	Elabore un Memorando de Planificación	MP 1/2	RPVM	20/10/2015
3	Realice una Cedula Narrativa de la Visita preliminar	VP 1/2	RPVM	25/10/2015
4	Realice una entrevista al gerente	EG 1/2	RPVM	26/10/2015
5	Realice un análisis FODA	AF 1/3	RPVM	27/10/2015
6	Realice la matriz de riesgo Preliminar	MRP 1/4	RPVM	27/10/2015
7	Elabore un Informe preliminar	IP 1/1	RPVM	27/10/2015

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**CIA 1/1**

**CARTA DE INICIO DE AUDITORIA**

La Joya de los Sachas 20 de octubre del 2015

**Sr.**

**RAMIREZ ASANZA HECTOR MARIA**

**GERENTE PROPIETARIO DE DISTRIBUIDORA PROVEHER**

De mi consideración

Por medio de la presente quiero manifestar mi agradecimiento por la confianza depositada en mi persona para la realización de la Auditoria Administrativa del periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

Dicho examen se iniciara a partir de esta fecha hasta el 31 de diciembre del 2015 por lo que solicito tanto a usted como a su personal se me otorgue la información necesaria para poder llevar a cabo mi trabajo y que los resultados estén basados en fuentes confiables de información, que nos permita evaluar el desempeño administrativo de su organización.

Anticipando mis agradecimientos

Atte.

Reino Paredes Verónica Maricela  
EGRESADA

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	15/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	16/10/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**MP 1/2**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**MEMORANDO DE PLANIFICACION**

La Joya de los Sachas 20 de octubre del 2015

Antecedentes	No existe con anterioridad un Informe de Auditoria Administrativa para la empresa PROVEHE.R.
Motivo	La motivación del examen de Auditoria Administrativa es evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión administrativa de la empresa PROVEHE.R
Objetivo general	Realizar una Auditoria Administrativa en la empresa PROVEHE.R del periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2014 con el fin de evaluar la gestión administrativa en términos de eficiencia, y eficacia.
Objetivos específicos	<p>Evaluar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la eficiente administración establecida por la organización.</p> <p>Mejorar los procedimientos, controles y procesos de la gestión administrativa con el apoyo de cada uno de los miembros de la organización.</p> <p>Convertir los resultados en un instrumento de aprendizaje que sirva de soporte para la toma de decisiones.</p> <p>Emitir un informe de autoría dirigido al gerente de la distribuidora con las respectivas conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación del control interno.</p> <p>Implantar los indicadores de gestión para la empresa distribuidora “PROVEHE.R”</p>

Alcance                    Se auditara el periodo comprendido del 01 d enero al 31 de diciembre del año 2014

Personal                 Egresada Reino Paredes Verónica Maricela

Tiempo Estimado      90 días que van desde el 01 de octubre al 31 de diciembre del 2015

Recursos a Utilizar

Útiles de Oficina

Computador

Metodología

Entrevista.

Cuestionario.

Aplicación del Método Coso para la evaluación del control interno.

Aplicación de técnicas de .auditoría para determinar posibles áreas críticas.

Obtención de evidencias documentaria que sustente el informe de auditoría

Elaborado por:

Reino Paredes Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	15/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	16/10/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**VP 1/2**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**CEDULA NARRATIVA DE LA VISITA PRELIMINAR**

**Objetivo:**

Recolectar información que permita tener un conocimiento minucioso de la organización  
Se realizó la visita preliminar a la Distribuidora PROVEHE.R del cantón La Joya de Los Sachas el día 25 de octubre del 2015 se pudo observar lo siguiente:

- ✓ El Sr, Gerente propietario es la primera persona en llegar a las oficinas su ingreso fue a las siete de la mañana, posteriormente a las siete y media entraron los vendedores que empezaron a ordenar y clasificar sus pedidos, de igual manera a esta hora se registró el ingreso de los recaudadores de cartera que apenas llegaron empezaron a llenar la hoja de recaudaciones contando el dinero en la misma área donde estaban los vendedores.
- ✓ A las ocho de la mañana empezó a llegar el resto de personal, sin embargo se pudo notar que la persona encargada de facturación se retrasó con quince minutos, lo que demoro el proceso de cruce de pedidos entre los responsables.
- ✓ Se pudo observar que el recuento del dinero fue lento, por lo que el jefe de cartera no tenía nada que hacer hasta las ocho y media que los recaudadores empezaron a pasarle los registros lo que ha ocasionado que se empiece a facturar sin realizar antes el análisis de cartera ya que los datos de cobros recién se empiezan a cargar en el sistema a partir de las nueve y media de la mañana que se ha cuadrado las hojas de recaudación con el efectivo recibido.
- ✓ El proceso de despacho de mercadería comienza alrededor de las nueve de la mañana sin embargo no se evidencio un proceso ordenado ya que el bodeguero entraba y salía continuamente del facturación llevando las facturas según se seguían imprimiendo.

- ✓ Para el pago a proveedores hay dos días con horarios específicos impresos en el cartel informativo sin embargo esto no se cumple ya que se notó que se entregó un cheque a un proveedor fuera del horario establecido.
- ✓ Igual situación ocurre para las visitas de los proveedores ya que al llegar estos son recibidos por el gerente quien en la mayoría de veces realiza las compras impulsando por los descuentos o premios ofrecidos.
- ✓ Otra situación notoria fue la falta de comunicación entre el departamento de facturación con bodega ya que se observó que los pedidos impresos eran cargados al carro de manera incompleta y no se realizaba la respectiva comunicación de los faltantes para evitar que se siguiera facturando.
- ✓ Se evidencio la falta de stock al momento de facturar ya que había pedidos que no fueron ingresados ya que faltaba más de la mitad de los ítems registrados.
- ✓ La visita concluyo después de mediodía hora en que el tráfico de personal disminuyo notablemente y se pudo observar que solo se quedaron los responsables de cada departamento realizando registros.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	20/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	21/10/2015

**PROVEHE.R DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO**

**EG 1/2**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**Entrevista al Gerente**

El Señor Héctor Ramírez gerente propietario de la empresa “PROVEHER” distribuidora de productos de consumo masivo para la zona nororiente del país accedió a compartir su percepción desde un punto de vista global acerca de su organización.

**Fortalezas**

- ✓ Posicionamiento en el mercado local, somos una empresa reconocida y preferida en nuestro medio gracias a la variedad de productos que comercializamos.
- ✓ Contamos con líneas directas de Distribución lo que nos hace competitivos en el mercado al ofrecer el más bajo costo a nuestros clientes.

**Debilidades**

- ✓ Falta de stock de manera oportuna ya que en repetidas ocasiones los pedidos han llegado incompletos a nuestros clientes debido a que no se comunicó con anticipación la falta de determinado producto para que la fuerza de ventas no lo ofrezca.
- ✓ Abastecimientos innecesarios ya que se cuenta con volúmenes altos de productos que no son de alta rotación
- ✓ Dificultad para recuperar cartera debido al constante cambio de vendedores ya que dejan clientes con varias facturas vencidas que no se pueden cobrar.
- ✓ Falta de coordinación en el área de ventas ya que no se cumple con las rutas establecida y no se visita de manera periódica a todos los clientes.

## **Mejoras que quisiera implantar**

**EG 2/2**

- ✓ Una adecuada programación de las compras en base a un presupuesto e inventario bien definidos que nos permita tener todos los productos disponibles para ofrecer a nuestros clientes.
- ✓ Un equipo de ventas motivado que trabaje bajo un presupuesto establecido para que los vendedores se sientan motivados y permanezcan en la empresa.
- ✓ Un adecuado control de las cuentas por cobrar a nuestros clientes para mantener un valor razonable en nuestra cartera.

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO**

**AF 1/3**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**ANALISIS FODA COLABORADORES**

**Análisis FODA:** Ver (Capítulo 3, desde pág. 85 hasta 88 Auditoría interna y Anexo 3. Priorización de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

**Implementación del FODA:** Ubicación de acuerdo al rango en la matriz FODA. Ver (Anexo 4. Matriz FODA)

A través del análisis FODA se pudo determinar la situación interna de la empresa, para destacar sus fortalezas y debilidades; así mismo su interacción con el direccionamiento estratégico para reconocer sus Oportunidades y Amenazas.

Esta empresa se encuentra en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana. Ver (Anexo 11. Ubicación geográfica)



	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	20/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	21/10/2015

### ***ANÁLISIS FODA DISTRIBUIDORA "PROVEHE.R"***



*Elaborado por: Rubio Paredes, Verónica Maricela  
2016/06/10*

#### **Fortalezas**

- Distribución Exclusiva de productos de alta rotación
- Gran aceptación en el mercado local, siendo la primera opción de compra entre sus clientes
- Flota vehicular suficiente para realizar el reparto de los productos
- Precios competitivos

#### **Oportunidades**

- Incremento de nuevas líneas de productos
- Expansión hacia nuevos mercados de la zona oriental del país
- Alianzas estratégicas con empresas productoras
- Incremento del volumen de ventas

## Debilidades

**AF 3/3**

- Inexactitud en la planificación del inventario
- Entregas incompletas
- Cambio constante de vendedores
- Monto de cartera en aumento

## Amenazas

- Creación de empresas similares
- Comercio ilegal en las fronteras
- Crisis económica actual que reduce el nivel de consumo
- Cierre de negocios de nuestros clientes

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	20/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	21/10/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**MRP 1/4**

**MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR**

**MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS**

Para la evaluación de la matriz FODA, la ponderación que se aplicó es la siguiente:

Cuadro 29: Matriz de medios internos

1 = Debilidad Grave
2 = Debilidad Menor
3 = Equilibrio
4 = Fortaleza Menor
5 = Fortaleza Importante

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

Si la media es igual a 3,5 si el resultado es inferior se tiene más debilidades que Fortalezas y el resultado es mayor se posee más fortalezas que debilidades.

Cuadro 30: Factores claves

Nº	Factores claves internos	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
	<b>FORTALEZAS</b>			
1	Distribución Exclusiva de productos de alta rotación	0,125	5	0,625
2	Gran aceptación en el mercado local, siendo la primera opción de compra entre sus clientes	0,125	5	0,625
3	Flota vehicular suficiente para realizar el reparto de los productos	0,125	4	0,5
4	Precios competitivos	0,125	5	0,625
	<b>DEBILIDADES</b>			
5	Falta de planificación del inventario	0,125	1	0,125
6	Entregas incompletas	0,125	1	0,125
7	Cambio constante de vendedores	0,125	2	0,25
8	Monto de cartera en aumento	0,125	1	0,125
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

## Análisis

**MRP 2/4**

De la matriz anterior se puede concluir que la distribuidora tiene más debilidades que fortalezas ya que al tener líneas de distribución directa la hacen líder en su localidad, pero al no abastecer de manera adecuada a sus clientes hace que esta fortaleza se vea minimizada ya que al no servir de una manera eficiente al cliente la empresa podría perderlo fácilmente.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	20/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	21/10/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**MRP 3/4**

**MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS**

Para la evaluación de la matriz FODA, la ponderación que se aplicó es la siguiente:

Cuadro 30: Matriz medios externos

1 = Amenaza Importante
2 = Amenaza Menor
3 = Equilibrio
4 = Oportunidad Menor
5 = Oportunidad Importante

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

La media es igual a 3,5 si el resultado es inferior se tiene más amenazas que oportunidades y si el resultado es mayor se posee más oportunidades que amenazas.

Cuadro 31: Medios externos

Nº	Factores claves internos	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	Incremento de nuevas líneas de productos	0,125	5	0,625
2	Expansión hacia nuevos mercados de la zona oriental del país	0,125	4	0,5
3	Alianzas estratégicas con empresas productoras	0,125	5	0,625
4	Incremento del volumen de ventas	0,125	5	0,625
	<b>AMENAZAS</b>			
5	Creación de empresas similares	0,125	1	0,125
6	Comercio ilegal en las fronteras	0,125	1	0,125
7	Crisis económica actual que reduce el nivel de consumo	0,125	1	0,125
8	Cierre de negocios de nuestros clientes	0,125	1	0,125
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>2,875</b>

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

## Análisis

**MRP 4/4**

De la matriz anterior se puede concluir que la empresa tiene una amenaza importante en su medio ya que la creación de empresas similares que ofrezcan un mejor servicio al cliente podría desplazarla rápidamente, además debido a la crisis económica actual el consumo se ha reducido notablemente lo que sin duda afecta directamente al flujo de efectivo de la organización

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	27/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	28/10/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS**  
**DE CONSUMO MASIVO**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**IP 1/1**

**Informe preliminar**

La gestión administrativa de una empresa es clave para asegurar la continuidad del negocio e incluso evitar cierres que se producen por falta de control.

Factores como la falta de tiempo y de recursos económicos y humanos influyen de forma decisiva en que no todas las empresas puedan mantener un control sobre aspectos claves para la sostenibilidad e incremento del negocio.

A menudo, la toma de decisiones no se basa en un análisis sistemático de la realidad o de los diferentes escenarios.

En la empresa “PROVEHE.R” se analizado que a pesar de presentar un margen de rentabilidad aceptable, los continuos desfases de inventarios, la entrega tardía e incompleta de pedidos ha ocasionado que su participación en el mercado se vea amenazada ya que la creación de negocios similares hará que poco a poco los clientes insatisfechos obtén por la competencia.

Por tal motivo la organización debe implementar acciones correctivas inmediatas que le permitan un crecimiento sostenido en el tiempo y espacio, se debe evaluar de manera más profunda los procesos de distribución, identificar falencias y puntos críticos que requieran una inmediata intervención.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	27/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	28/10/2015

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

**4.3.2.2 FASE II: Evaluación del Sistema de Control Interno**

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**PA 1/1**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO**

**Objetivo:**

- ✓ **Evaluar el Sistema de Control Interno del proceso de Compras de la Distribuidora PROVEHE.R, mediante el método COSO I.**

Cuadro 32: Evaluación control interno

<b>11</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Ref. p/t</b>	<b>Elaborado por</b>	<b>Fecha</b>
1	Realice la Evaluación del Control Interno a través del método COSO <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de control.</li> <li>2. Evaluación de riesgos.</li> <li>3. Actividades de control.</li> <li>4. Información y comunicación.</li> <li>5. Supervisión y monitoreo.</li> </ol>	CCI 1/18	RPVM	05/11/2015
2	Elabore la Matriz de Calificación Riesgos	MR 1/2	RPVM	15/11/2015
3	Carta de Notificación para dar Lectura del Informe de Control Interno	CNCI 1/1	RPVM	20/11/2015
4	Elabore el Informe del Control Interno	ICI 1/8	RPVM	21/11/2015

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	27/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	28/10/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**ECI 1/1**

### **1. Planificación específica**

En esta fase se establece la relación del auditor y la empresa distribuidora “PROVEHE.R” para determinar el alcance y sus objetivos, para lo cual se ejecuta un análisis de la situación de la entidad, acerca de su organización controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría a llevarse a cabo.

Planificación específica:

- **Áreas a Diagnosticar**
- **Actividades de Control**

#### **1.1 Área de diagnosticar**

Teniendo conocimiento que la principal actividad de la empresa PROVEHER es la distribución de productos de consumo masivo para la zona Nororiente del país, además debido a las necesidades de la organización detectadas hasta ahora con las entrevistas al gerente y el análisis FODA se ha decidido realizar una Auditoria Administrativa enfocada a los siguientes procesos

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	27/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	28/10/2015

Figura 22: Proceso de compras



### 1.2 Actividades de control

Se recopilara información sobre el funcionamiento de los controles existentes para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

A continuación se detallarán las causales del análisis de cada área determinada como componente auditable dentro de la auditoría administrativa y se realiza la respectiva evaluación de control interno.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	<b>VMRP</b>	27/10/2015
REVISADO POR:	<b>PEDC</b>	28/10/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS**  
**DE CONSUMO MASIVO**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**CCI 1/18**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN BASE AL MÉTODO COSO I**

**Objetivo:** Determinar el grado de control interno existente dentro de la organización

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Del 01 de enero al 31 de julio del 2014**

**1) Objetivos:**

- 1.1) Detección de Puntos de Control
- 1.2) Promover la eficiencia del personal de compras
- 1.3) Registrar adecuada y oportunamente las compras
- 1.4) Observar las debilidades de control e informarlas a la Dirección.

Cuadro 33: Cuestionario control interno

#	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACION
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>1</b>	¿La dirección trata con respeto a los empleados?	10	23		No se muestra respeto desde la dirección
<b>2</b>	¿Existen quejas de los clientes por actitudes soberbias de los empleados vinculados con los productos que vende la entidad?	3	30		No hay quejas por parte del usuario
<b>3</b>	¿Se sancionan los comportamientos contrarios a la Ética	27	6		Con llamados de atención se sanciona.
<b>4</b>	¿Los objetivos son consistentes con la misión de la entidad	5	28		Únicamente se da importancia a los objetivos monetarios
<b>5</b>	¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento?	27	6		En forma superficial se miden las metas
<b>6</b>	¿La entidad cuenta con un manual de funciones?	3	30		No existe un manual de funciones
<b>7</b>	¿Se han definido indicadores de eficacia y eficiencia para poder realizar el seguimiento?	0	33		Desconocen estos indicadores

<b>8</b>	¿Se realizan presupuestos como herramienta de control del recurso económico?	15	18		Si existen presupuestos pero solo se da importancia al de ventas.
<b>9</b>	¿El organigrama estructural y define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	29	4		En ese aspecto si hay organización
<b>10</b>	¿Los responsables de las áreas conocen la importancia y contribución de las operaciones a su cargo respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	20	13		En forma superficial sin definir procesos o procedimientos
<b>11</b>	¿Existen ajustes de las estrategias en función a los cambios significativos del entorno?	28	5		Siempre hay ajustes a la toma de decisiones del gerente
<b>12</b>	¿Los empleados que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	30	3		En una distribución de productos de consumo masivo siempre los empleados tienen que tomar decisiones para no perder el producto
<b>13</b>	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?	30	3		Hay personal para cada área
<b>14</b>	¿La dirección exige el cumplimiento de plazos para la presentación de la información financiera por parte de la Unidad Contable?	33	0		Gerencia sí, exige el cumplimiento de la información financiera semanalmente
<b>15</b>	¿Los niveles inferiores perciben que la dirección superior actúa con justicia en sus decisiones respecto de la administración de personal?	10	23		La dirección tiene tratos preferenciales
<b>16</b>	¿Los responsables jerárquicos de las áreas y unidades tienen experiencia en las operaciones que están bajo su responsabilidad?	6	27		Los cargos administrativos están ocupados por familiares del dueño
<b>17</b>	¿La entidad cuenta con políticas y procedimientos para la selección y contratación del personal?	5	28		Existen políticas pero no se aplica
<b>18</b>	¿Existe interés manifiesto y sincero de la entidad en mantener y capacitar al personal?	11	22		Únicamente se capacita al departamento de ventas pero por incentiva de los proveedores

<b>19</b>	¿El personal de todas las dependencias de la entidad conoce las políticas de administración de personal definidas por la dirección?	10	23		Se desconoce las políticas administrativas
<b>20</b>	¿Las unidades funcionales proporcionan oportunamente la información requerida?	25	8		Al usuario siempre se le proporciona la información requerida justo a tiempo.
<b>21</b>	¿La entidad ha establecido y difundido una política de puertas abiertas?	10	23		No hay una comunicación adecuada con la dirección
<b>22</b>	¿Existen mecanismos para que los niveles inferiores puedan presentar propuestas o sugerencias?	10	23		Las propuestas únicamente son de los altos mandos
<b>TOTAL</b>		<b>347</b>	<b>379</b>		

$$\text{Formula } NC = \frac{CP}{CT} * 100$$

CCI 4/18

**Dónde:**

NC= Nivel de Confianza

CP= Calificación Promedio

CT= Calificación total

$$NC = \frac{347}{726} * 100$$

$$NC = 47.79\%$$

$$\text{Formula } NR = \frac{CP}{CT} * 100$$

**Dónde:**

NR= Nivel de Riesgo

CP= Calificación Promedio

CT= Calificación total

$$NR = \frac{379}{726} * 100$$

$$NR = 52.21\%$$

Cuadro 34: Nivel de riesgo control interno

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

## Análisis

CCI 5/18

Mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno se pudo evaluar el Ambiente de Control en la distribuidora PROVEHE.R se pudo determinar que existe un nivel de confianza bajo con un 47.79% y un nivel de riesgo medio con 52.21%, esto se debe a la falta de comunicación desde la dirección con los niveles inferiores, ya que únicamente se da prioridad al factor económico dejando en segundo plano al elemento humano de la compañía, y al ser este un negocio de tipo familiar las decisiones tomadas son validadas únicamente dentro del entorno, ignorando las opiniones de terceros.

En la distribuidora no existe un manual de funciones que determine las tareas y responsabilidades de cada empleado, por lo que únicamente se rigen a lo que designa en su momento la dirección.

Se han establecido presupuestos que permitan mantener un punto de equilibrio sin embargo únicamente se trata de cumplir las metas de ventas.

En lo que se refiere al personal este no está siendo capacitado ya que únicamente la fuerza de ventas es instruida por parte de los proveedores.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	05/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	06/11/2015

Cuadro 35: Cuestionario evaluación de riesgos

CCI 6/18

#	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACION
	<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>				
23	¿Se han determinado los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos?	10	23		Únicamente la gerencia evalúa los riesgos.
24	¿Se han determinado los recursos que deben ser manejados adecuadamente a efectos de no generar cambios que afecten la ejecución de las operaciones?	28	5		
25	¿Se han establecido procedimientos para implantar sistemas de alertas tempranos que permitan detectar cambios generadores de riesgos en el entorno externo e interno?	10	23		Se desconocen si hay sistemas de alerta se puede mencionar los reportes financieros mensuales.
26	¿Se han determinado las características de la periodicidad de la información y las fuentes más confiables para su obtención?	28	5		
27	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?	10	23		Únicamente el personal de ventas es capacitado
28	¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?	5	28		Se desconoce estas evaluaciones
29	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	5	28		Se desconoce
30	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?	5	28		Se desconoce
31	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	5	28		Se desconoce
	<b>TOTAL</b>	106	191		

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

	INICIALES	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	05/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	06/11/2015

$$\text{Formula } NC = \frac{CP}{CT} * 100$$

CCI 7/18

**Dónde:**

NC= Nivel de Confianza

CP= Calificación Promedio

CT= Calificación total

$$NC = \frac{106}{297} * 100$$

$$NC = 35.69\%$$

$$\text{Formula } NR = \frac{CP}{CT} * 100$$

**Dónde:**

NR= Nivel de Riesgo

CP= Calificación Promedio

CT= Calificación total

$$NR = \frac{191}{297} * 100$$

$$NR = 64.31\%$$

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	05/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	06/11/2015

Cuadro 36: Evaluación de riesgo

CCI 8/18

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

### Análisis

Mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno se pudo determinar que existe un nivel de confianza bajo con un 35.69% y un nivel de riesgo medio con 64.31%, esto se debe a que las decisiones de inversión o cualquier otro tipo de decisión de importancia para la distribuidora es tomada únicamente por el Gerente que si se apoya en la información contable para tomarlas pero no ha establecido un equipo de trabajo que lo apoye en la tarea de medición de riesgos

Cuadro 37: Cuestionario actividades de control

CCI 9/18

#	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACION
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
32	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?	30	3		
33	¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realicen por el personal facultado?	30	3		
34	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	28	5		
35	¿Existen actividades de control suficientes para verificar el cumplimiento de todas las etapas o tareas necesarias para las operaciones?	10	23		No se controla los procesos de compra y el inventario
36	¿Existen insumos o productos almacenados que por su naturaleza implican compras innecesarias de acuerdo con los objetivos operativos que ha definido la entidad?	30	3		Compras sin revisar previamente los inventarios
37	¿Existen cantidades significativas en almacenes que exceden la rotación normal que la entidad puede presentar en una gestión generando problemas de ubicación física, conservación y/o aplicación excesiva de recursos?	30	3		Productos en exceso y falta total de otros
38	¿Existen activos fijos críticos dañados por la falta de un mantenimiento preventivo adecuado?	0	33		

39	¿Existen planes de adquisiciones y contrataciones consistentes con los consumos y los servicios que se necesitan para cumplir con los objetivos de gestión?	10	23		No se toma en cuenta las órdenes de compra
40	¿Existe definición de stocks mínimos y puntos de pedido para iniciar el proceso de compras oportunamente?	10	23		Existe pero no se cumple
41	¿Existe acceso restringido a los Almacenes para que ingrese exclusivamente el personal autorizado?	30	3		
43	¿Existe un plan de mantenimiento preventivo sobre los activos fijos?	30	3		
44	¿Los activos financieros tienen asignados los responsables de su custodia?	30	3		
45	¿Se depositan diariamente las recaudaciones y existe constancia de ello en documentos?	33	0		
46	¿Se toman inventarios y arqueos físicos	33	0		
47	periódicos y sorpresivos? ¿Se compara con registros y se determinan las diferencias existentes?	33	0		Pero no se utiliza esta información
48	¿Existen responsables de la custodia de los documentos que constituyen información crítica de la entidad?	33	0		
49	¿Existen procedimientos para asegurar la confidencialidad de la información que pueda perjudicar la eficiencia o eficacia de las operaciones?	33	0		
50	¿Existe la designación de funcionarios para ejercer tareas de supervisión?	33	0		
51	¿El sistema de contabilidad utilizado integra información financiera, patrimonial y presupuestaria en un sistema único, común, oportuno y confiable?	33	0		
52	¿Los archivos informáticos tienen acceso restringido exclusivamente a los	33	0		

	funcionarios correspondientes según las claves asignadas?				
<b>53</b>	¿Existe control presupuestario de las compras?	33	0		No se aplica
<b>54</b>	¿Existe control presupuestario de las ventas?	30	3		
<b>55</b>	¿Existen controles que garanticen la recuperación de las cuentas por cobrar?	33	0		No se aplica
	<b>TOTAL</b>	<b>658</b>	<b>134</b>		

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

$$\text{Formula } NC = \frac{CP}{CT} * 100$$

**Dónde:**

NC= Nivel de Confianza

CP= Calificación Promedio

CT= Calificación total

$$NC = \frac{658}{792} * 100$$

$$NC = 83.08\%$$

$$\text{Formula } NR = \frac{CP}{CT} * 100$$

**Dónde:**

NR= Nivel de Riesgo

CP= Calificación Promedio

CT= Calificación total

$$NR = \frac{134}{792} * 100$$

$$NR = 16.92\%$$

Cuadro 38: Evaluación de actividades de control

**CCI12/18**

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

**Fuente:** Propuesta**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela**Análisis**

Mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno se pudo determinar que existe un nivel de confianza alto con un 83.08% y un nivel de riesgo bajo con 16.92%, esto nos indica que PROVEHER ha establecido métodos de control efectivos para preservar sus recursos, sin embargo si se analiza de manera más profunda las respuestas podemos darnos cuenta que los sistemas de control están únicamente en palabras y no son aplicados.

	INICIALES	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	05/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	06/11/2015

#	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACION
	<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>				
56	¿Permite el sistema la generación de información financiera oportuna para la toma de decisiones?	28	5		
57	¿Se protegen adecuadamente con copias de seguridad los programas de aplicación y los archivos informáticos generados durante el procesamiento diario de las operaciones?	28	5		
58	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	3	30		Se desconoce las metas y objetivos
59	¿Se suministra a los gerentes y a los jefes de unidades la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades?	3	30		Los vendedores no tienen listas de precios actualizadas y desconocen el stock
60	¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones recibidas son comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta?	3	30		No se toman en cuenta las sugerencias
61	¿Se realiza encuestas de satisfacción de clientes?	0	33		No se realiza
62	¿Se mantiene informado al personal de ventas de precios y productos en stock?	3	30		No hay una información oportuna
	<b>TOTAL</b>	68	163		

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

**Formula  $NC = \frac{CP}{CT} * 100$**

**CCI 14/18**

**Dónde:**

NC= Nivel de Confianza

CP= Calificación Promedio

CT= Calificación total

$$NC = \frac{68}{231} * 100$$

$$NC = 29.43\%$$

**Formula  $NR = \frac{CP}{CT} * 100$**

**Dónde:**

NR= Nivel de Riesgo

CP= Calificación Promedio

CT= Calificación total

$$NR = \frac{163}{231} * 100$$

$$NR = 70.57\%$$

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	05/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	06/11/2015

Cuadro 39: Evaluación de información y comunicación

CCI 15/18

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

### Análisis

Mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno se pudo determinar que existe un nivel de confianza bajo con un 29.43% y un nivel de riesgo alto con 70.97%, esto se debe a que no se emite oportunamente la información requerida ya que se cuenta con un sistema tecnológico que emite reportes exactos pero al no ser entregados con rapidez a los departamentos atrasa los procesos, además la comunicación en la organización es deficiente en todos los niveles.

	INICIALES	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	05/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	06/11/2015

Cuadro 40: Supervisión y monitoreo

CCI 16/18

#	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACION
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
56	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?	10	23		Únicamente hay control del recurso financiero
57	¿Las comunicaciones de proveedores, bancos y deudores se utilizan para supervisar el control interno de los saldos relacionados?	30	3		
58	¿Se elabora reportes diarios de las labores efectuadas?	10	23		Únicamente se hace reportes de ventas y cobros diarios
59	¿Se corrigen las transacciones o las deficiencias identificadas?	15	18		No se corrigen inmediatamente
60	¿Se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos?	15	18		No se investiga
61	¿Existe evidencia de la comparación periódica de los registros de existencias de dinero y otros bienes de la entidad con los activos físicos?	30	3		
	<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>88</b>		

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

	INICIALES	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	05/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	06/11/2015

$$\text{Formula } NC = \frac{CP}{CT} * 100$$

**Dónde:**

NC= Nivel de Confianza

CP= Calificación Promedio

CT= Calificación total

$$NC = \frac{110}{198} * 100$$

$$NC = 55.55\%$$

$$\text{Formula } NR = \frac{CP}{CT} * 100$$

**Dónde:**

NR= Nivel de Riesgo

CP= Calificación Promedio

CT= Calificación total

$$NR = \frac{88}{198} * 100$$

$$NR = 44.45\%$$

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	<b>VMRP</b>	05/11/2015
REVISADO POR:	<b>PEDC</b>	06/11/2015

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

### Análisis

Mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno se pudo determinar que existe un nivel de confianza moderado con un 55.55% y un nivel de riesgo bajo con 44.45%, esto se debe a que se han establecido métodos de evaluación adecuados pero que únicamente están enfocados en los valores medibles en términos de dólares sin embargo se ha descuidado la evaluación del personal.

	INICIALES	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	05/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	06/11/2015

**DE CONSUMO MASIVO**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**MATRIZ DE CALIFICACION DE RIESGOS**

Cuadro 42: Matriz de calificación de riesgos

<b>COMPONENTE</b>	<b>CONFIANZA (%)</b>	<b>RIESGO (%)</b>
Ambiente de control	47.79	52.21
Evaluación de riesgo	35.69	64.31
Actividades de control	83.08	16.92
Información y comunicación	29.43	70.97
Supervisión y monitoreo	55.55	44.45
<b>TOTAL</b>	<b>251.54/5</b>	<b>248.86/5</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>50.30</b>	<b>49.70</b>

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

Cuadro 43: Calificación de riesgos

<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

**Análisis:**

Mediante la matriz de Calificación de Riesgos se pudo se pudo determinar que existe un nivel de confianza moderado con un 50.30% y un nivel de riesgo bajo con 49.70%, esto se debe a que se ha establecidos métodos de control sobre todo para resguardar el recurso financiero no obstante hay que aclarar que a través de este análisis se pudo observar que se ha descuidado la comunicación entre los directivos y el personal ya que este no está involucrado y desconoce los objetivos de la distribuidora.

DE CONSUMO MASIVO

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

RIESGOS DE AUDITORÍA

Cuadro 44: Riesgos de auditoría

<b>Riesgo Inherente</b>	Considerando que el Riesgo Inherente tiene que ver directamente con la actividad del negocio que para este caso estaría relacionado con el presupuesto de Ventas de acuerdo con los análisis internos realizados se estimó que no se está cumpliendo con el presupuesto en un 12.5%
<b>Riesgo de Control</b>	<b>RC = 49.70</b>
<b>Riesgo de Detección</b>	$RD = (RI + RC)/2$ $RD = (12.5+49.70) / 2$ $RD = 31.10 \%$
<b>RIESGO DE AUDITORÍA</b>	$RA = RI * RC * RD / 100$ $RA = 12.5 * 49.7 * 31.10 / 100$ $RA = 0.933 \%$

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

	INICIALES	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	05/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	06/11/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**ICI 1/8**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**CARTA DE NOTIFICACIÓN DE LECTURA DEL INFORME DEL CONTROL  
INTERNO**

**ASUNTO:** Comunicación del Informe de Control Interno

**FECHA:** La Joya de los Sachas 20 de noviembre del 2015

**Sr.**

**RAMIREZ ASANZA HECTOR MARIA**

**GERENTE PROPIETARIO DE DISTRIBUIDORA PROVEHER**

De mi consideración

Por medio del presente comunico a usted que se ha realizado el análisis del Control Interno existente en su organización por lo que solicito a usted a una reunión el día 21 de noviembre del 2015 para la lectura de resultados del examen realizado.

Por su asistencia y colaboración

Atte.

Reino Paredes Verónica Maricela

EGRESADA

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	05/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	06/11/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS**

**ICI 2/8**

**DE CONSUMO MASIVO**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**INFORME DE CONTROL INTERNO**

**FECHA:** La Joya de los Sachas 21 de noviembre del 2015

**Sr.**

**RAMIREZ ASANZA HECTOR MARIA**

**GERENTE PROPIETARIO DE DISTRIBUIDORA PROVEHER**

De mi consideración

En base a la solicitud de una Auditoria Administrativa para la empresa PROVEHE.R Distribuidora de Productos de Consumo Masivo del cantón La Joya de Los Sachas del periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 se ha procedido a Evaluar el Sistema de Control Interno para lo cual se ha utilizado el Método COSO I y la normas de Auditoria Aceptadas.

El estudio realizado nos muestra los siguientes resultados

**AMBIENTE DE CONTROL**

**Hallazgos**

1. No hay un clima laboral de respeto desde la dirección
2. Se ha establecido objetivos medibles únicamente en términos monetarios
3. La entidad no cuenta con un manual de funciones

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	05/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	06/11/2015

4. No se han definido indicadores de eficacia y eficiencia para poder realizar el seguimiento.
5. Se realizan presupuestos como herramienta de control del recurso económico pero únicamente se da énfasis al de ventas.
6. Los niveles inferiores perciben que hay un ambiente de trato preferencial
7. Los cargos administrativos están ocupados por familiares del dueño
8. La entidad cuenta con políticas y procedimientos Para la selección y contratación del personal pero no se aplica.
9. Existe interés manifiesto y sincero de la entidad en mantener y capacitar al personal pero únicamente al departamento de ventas.
10. El personal de todas las dependencias de la entidad no conoce las políticas de administración del personal.
11. La entidad no ha establecido y difundido una política de puertas abiertas
12. No existen mecanismos para que los niveles inferiores puedan presentar propuestas o sugerencias.

## RECOMENDACIONES

### Al Gerente

- Es indispensable mejorar la relación directivo con subordinados ya que en la organización se debe mantener un ambiente de respeto y puertas abiertas en el cual los niveles inferiores también puedan presentar sus propuestas o sugerencias de mejoras.
- Hay que mantener capacitado a todo el personal ya que es de su desempeño diario que se cumplan con los objetivos.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	VMRP	05/11/2015
REVISADO POR:	PEDC	06/11/2015

- Es necesario elaborar un manual de funciones para la empresa PROVEHE.R que permita identificar las tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización.
- Aplicar los lineamientos establecidos para la contratación del personal, dejando a un lado preferencias familiares, ya que si se requiere mejores resultados hay que seleccionar al personal idóneo.
- En la organización es de vital importancia medir los resultados económicos, pero no se debe descuidar la evaluación del personal.

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

13. La gerencia es la única responsable de la identificación y el análisis de los riesgos.
14. No se ha establecido procedimientos para implantar sistemas de alertas tempranas que permitan detectar cambios generadores de riesgos en el entorno externo e interno.
15. No se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos.
16. No se realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos.
17. Los principales proyectos y procesos no cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos.
18. Los principales proyectos y procesos no cuentan con planes de contingencia.
19. En el proceso de identificación de riesgos no se determinan si son por factores internos y externos.

	INICIALES	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	19/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	20/11/2015

## RECOMENDACIONES

ICI 5/8

### A Gerencia

- El gerente propietario debe delegar responsabilidades de control por departamentos con la finalidad de que cada uno de ellos presente un plan de medición, prevención y contingencia ante los posibles riesgos para conjuntamente se puedan tomar medidas correctivas.
- Evaluar y retroalimentar constantemente la Matriz de Riesgos que cada departamento debe elaborar para identificar factores internos o externos que estén afectando al desempeño de las actividades y poder solucionarlos oportunamente.

### ACTIVIDADES DE CONTROL

20. No existen actividades de control suficientes para verificar el cumplimiento de todas las etapas o tareas necesarias para las operaciones.
21. Existen insumos o productos almacenados que por su naturaleza implican compras innecesarias de acuerdo con los objetivos operativos que ha definido la entidad.
22. Existen cantidades significativas en almacenes que exceden la rotación normal que la entidad puede presentar en una gestión generando problemas de ubicación física, conservación y/o aplicación excesiva de recursos.
23. No existen planes de adquisiciones y contrataciones consistentes con los consumos y los servicios que se necesitan para cumplir con los objetivos de gestión.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	VMRP	19/11/2015
REVISADO POR:	PEDC	20/11/2015

24. No existe definición de stocks mínimos y puntos de pedido para iniciar el proceso de Comoras oportunamente.
25. Se compara con registros y se determinan las diferencias existentes pero no se utiliza de manera adecuada la información.
26. Existe control presupuestario de las compras pero no se lo pone en práctica.
27. Existen controles que garanticen la recuperación de las cuentas por cobrar pero no se aplica.

## RECOMENDACIONES

### A Gerencia

- Establecer políticas de control para cada una de las actividades realizadas.
- Realizar las adquisiciones bajo una orden de pedido en la que se haya establecido la cantidad demandada por el cliente y las existencias de inventarios.
- Establecer un sistema de inventarios que alerte sobre stocks mínimos y máximos para evitar el sobreendeudamiento o la falta total de productos.
- Respetar los presupuestos establecidos ya que son una herramienta clave que permite mantener un punto de equilibrio para desarrollar de manera fluida las actividades del negocio.
- Aplicar los controles establecidos para la recuperación de cartera que contribuya a mantener la liquidez de la empresa.

## II INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

28. No se tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa.

	INICIALES	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	19/11/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	20/11/2015

29. No se suministra al gerente y a los jefes de unidades la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.
30. Las sugerencias, quejas y otras informaciones recibidas no son comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta.
31. No se realiza encuestas de satisfacción de clientes
32. No se mantiene informado al personal de ventas de precios y productos en stock.

## RECOMENDACIONES

- Establecer reporte por departamentos para mantener informado a gerencia sobre los resultados.
- Dar a conocer los reportes de información al personal que lo necesite y no únicamente enviarlo a gerencia.
- Elaborar diariamente reportes de stock y precios para la fuerza de ventas.
- Realizar encuestas de satisfacción de nuestros clientes.

## SUPERVISIÓN Y MONITOREO

33. Existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones pero solo está enfocado en lo económico.
34. Se elabora reportes diarios de las labores efectuadas pero solo de ventas y cobros.
35. No se corrigen las transacciones o las deficiencias identificadas.
36. No se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	<b>VMRP</b>	19/11/2015
REVISADO POR:	<b>PEDC</b>	20/11/2015

## RECOMENDACIONES

ICI 8/8

- Aplicar métodos supervisión y monitoreo para las actividades realizadas por el personal y no enfocarse solo en el factor económico.
- Dar igual importancia a las deficiencias de carácter económico como a las deficiencias del personal.
- Identificar deficiencias en los puntos de control, solucionar y dar seguimiento continuo.

Atte.

Reino Paredes Verónica Maricela

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	<b>VMRP</b>	19/11/2015
REVISADO POR:	<b>PEDC</b>	20/11/2015

**FASE III:  
DESARROLLO  
DE  
HALLAZGOS  
(EXÁMEN PROFUNDO DE  
ÁREAS CRÍTICAS)**

**4.3.2.3 FASE III: Desarrollo de Hallazgos**

**DE CONSUMO MASIVO****AUDITORÍA ADMINISTRATIVA****Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014****PROGRAMA DE AUDITORÍA****Objetivo:**

Elaborar y aplicar Indicadores de Gestión Administrativa para medir los niveles de eficiencia y eficacia en las actividades realizadas por la entidad.

Cuadro 45: Programa de auditoría (indicadores de gestión-hallazgos)

<b>N°</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Ref. p/t.</b>	<b>Elaborado por</b>	<b>Fecha</b>
<b>1</b>	Realice la Cedula Narrativa del proceso de Compras	CNC 1/1	RPVM	01/11/2015
<b>2</b>	Elabore el diagrama de flujo de Compras	DFC 1/1	RPVM	01/11/2015
<b>3</b>	Realice la Cedula Narrativa del proceso de Ventas	CNV 1/1	RPVM	02/11/2015
<b>4</b>	Elabore el diagrama de flujo de Ventas	DFV 1/1	RPVM	02/11/2015
<b>5</b>	Aplique los indicadores de gestión administrativa para los puntos críticos.	IG 1/6	RPVM	01/12/2015
<b>6</b>	Realice la hoja de hallazgos	HA 1/2	RPVM	10/12/2015

**Fuente:** Propuesta**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	01/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	02/12/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS**

**CNC 1/1**

**DE CONSUMO MASIVO**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**CEDULA NARRATIVA DEL PROCESO DE COMPRAS**

**Objetivo:** Obtener información del proceso de compras

**Personal encargado**

**Administradora:** Sra. María Ramírez

El proceso de Compra en la empresa PROVEHE.R esta detallado de manera escrita en un archivo de texto gravado en el computador principal, este indica que:

Bodega emitirá un orden de requerimiento al departamento de compras para que este lo apruebe y elabore una orden de compra, la misma que es enviada al proveedor, cuando la mercadería llega a bodega la factura deberá ser enviada al departamento de compras para que revise si cumple con lo requerido una vez revisada se autoriza a bodega a recibir la mercadería y finalmente la factura de compra pasa a contabilidad donde se efectúa su registro y pago.

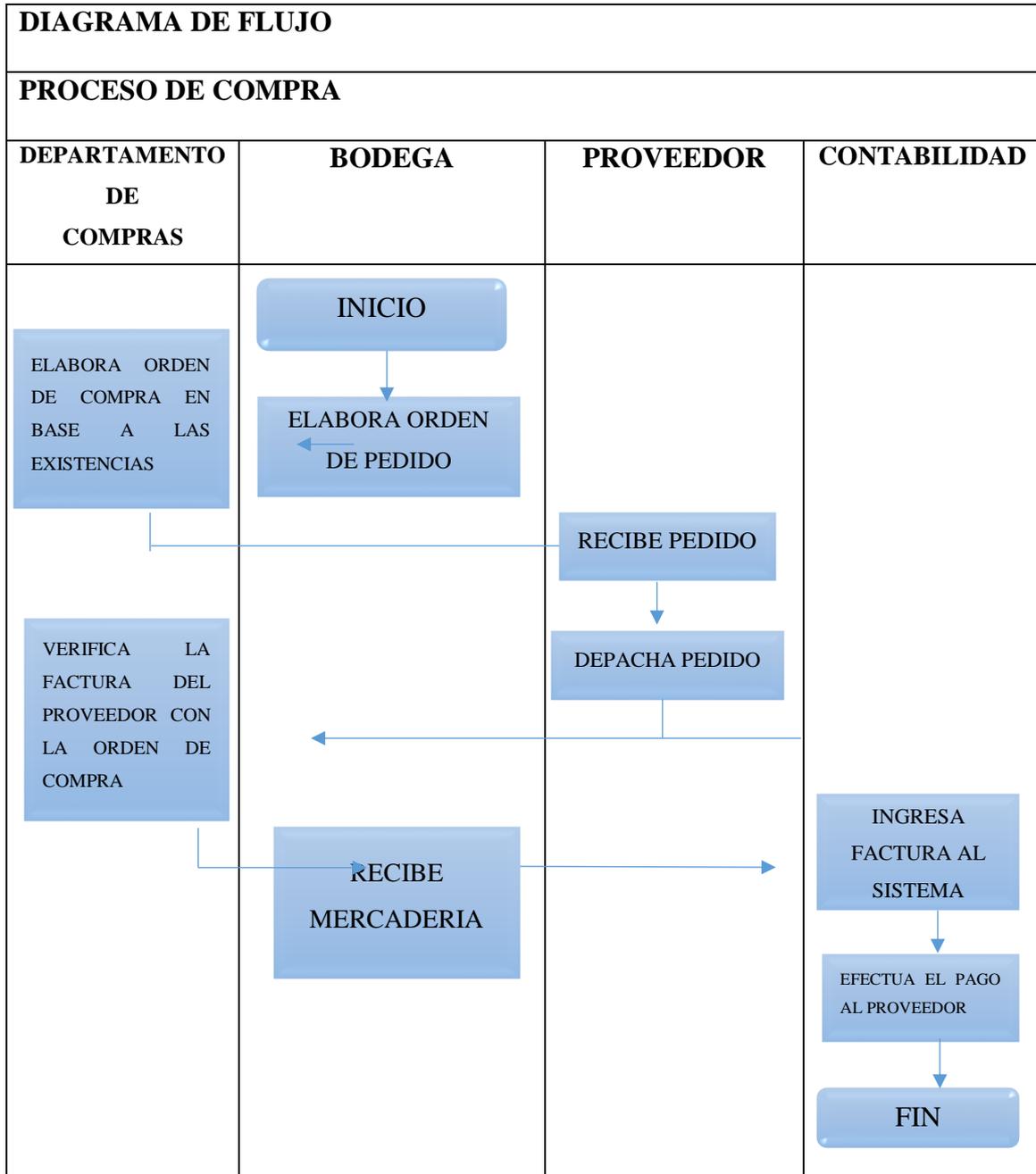
Sin embargo como se evidencio anteriormente esto no se está cumpliendo ya que las compras también son hechas por el propietario sin tomar en cuenta una orden de pedido previa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	27/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	28/10/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014  
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS**

**DFC 1/1**

Figura 23: Flujograma del proceso compras



**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	27/10/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	28/10/2015

**CEDULA NARRATIVA DEL PROCESO DE VENTAS**

**Objetivo:** Obtener información del proceso de compras

**Personal encargado**

**Supervisor de Ventas:** Sr. Cesar García

El proceso de Ventas en la empresa PROVEHE.R esta detallado de manera escrita en un archivo de texto gravado en el computador principal, este indica que:

El supervisor asignara la zona de ruta de cada vendedor, se realizara la visita al cliente para lo cual deben contar con un catálogo y lista de precios actualizada, se tomara el pedido y se lo pasara a cartera para que analice si otorga o no crédito, una vez aceptado se factura y se envía a bodega para su despacho se recibe la factura con la firma del cliente se lo contabiliza y se pasa a certera para el cobro.

Las actividades de venta se han visto alteradas debido al cambio constante de vendedores y cuando no hay un vendedor disponible se asigna a uno a cubrir doble ruta lo que ocasiona que por falta de tiempo no se visite a todos los clientes.

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO**

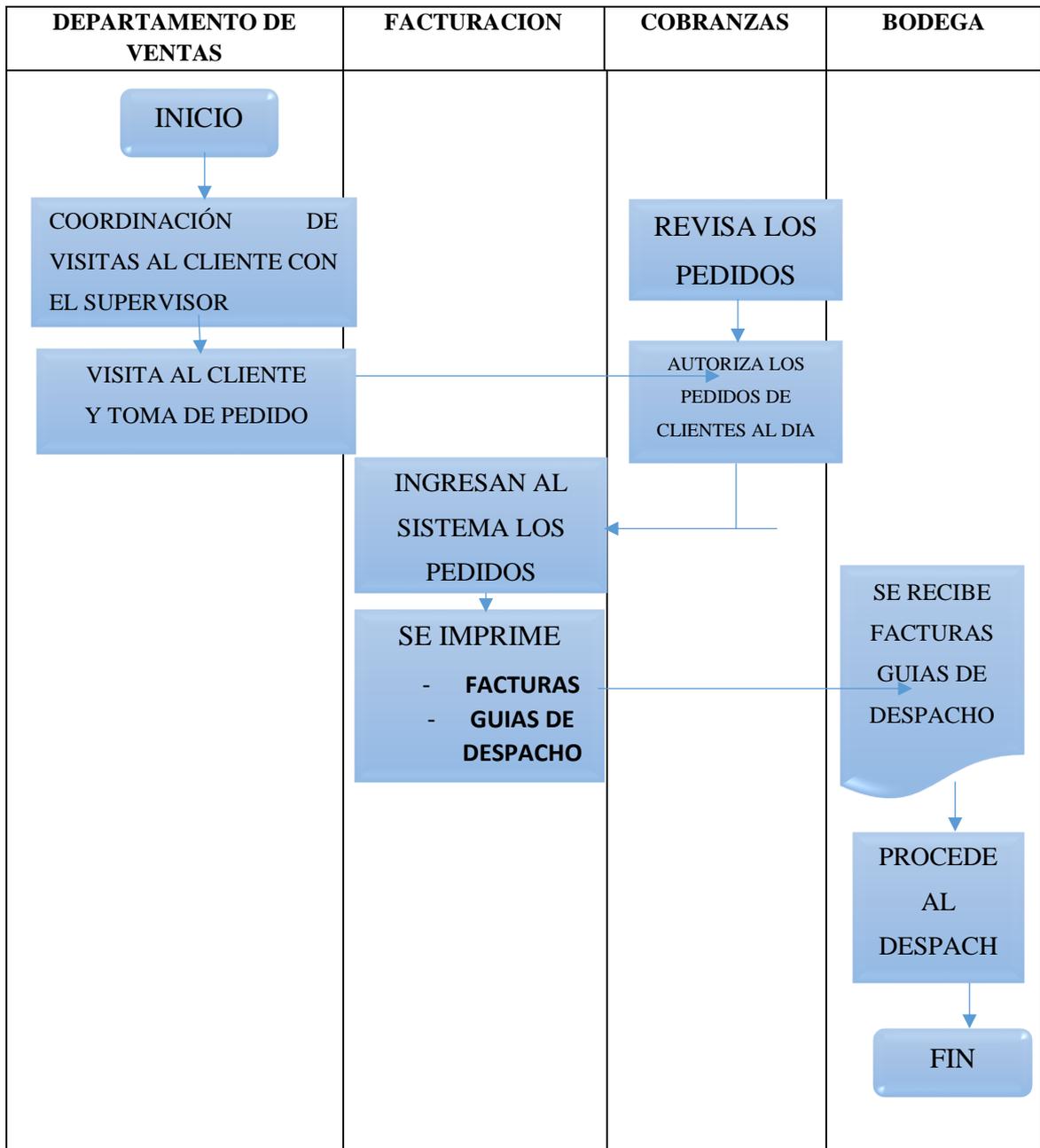
**DFV**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS**

Figura 24: Flujograma proceso ventas



**Fuente:** Propuesta  
**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	<b>VMRP</b>	02/11/2015
REVISADO POR:	<b>PEDC</b>	03/11/2015

- ✓ El Sr, Gerente propietario es la primera persona en llegar a las oficinas su ingreso fue a las siete de la mañana, posteriormente a las siete y media entraron los vendedores que empezaron a ordenar y clasificar sus pedidos, de igual manera a esta hora se registró el ingreso de los recaudadores de cartera que apenas llegaron empezaron a llenar la hoja de recaudaciones contando el dinero en la misma área donde estaban los vendedores. ±
  
- ✓ Se pudo observar que el recuento del dinero fue lento, por lo que el jefe de cartera no tenía nada que hacer hasta las ocho y media que los recaudadores empezaron a pasarle los registros lo que ha ocasionado que se empiece a facturar sin realizar antes el análisis de cartera ya que los datos de cobros recién se empiezan a cargar en el sistema a partir de las nueve y media de la mañana que se ha cuadrado las hojas de recaudación con el efectivo recibido. ±
  
- ✓ El proceso de despacho de mercadería comienza alrededor de las nueve de la mañana sin embargo no se evidencio un proceso ordenado ya que el bodeguero entraba y salía continuamente del facturación llevando las facturas según se seguían imprimiendo. ±
  
- ✓ Para el pago a proveedores hay dos días con horarios específicos impresos en el cartel informativo sin embargo esto no se cumple ya que se notó que se entregó un cheque a un proveedor fuera del horario establecido. Φ
  
- ✓ Igual situación ocurre para las visitas de los proveedores ya que al llegar estos son recibidos por el gerente quien en la mayoría de veces realiza las compras impulsado por los descuentos o premios ofrecidos. @
  
- ✓ Otra situación notoria fue la falta de comunicación entre el departamento de facturación con bodega ya que se observó que los pedidos impresos eran cargados al carro de manera incompleta y no se realizaba la respectiva comunicación de los faltantes para evitar que se siguiera facturando @

- ✓ Falta de stock de manera oportuna ya que en repetidas ocasiones los pedidos han llegado incompletos a nuestros clientes debido a que no se comunicó con anticipación la falta de determinado producto para que la fuerza de ventas no lo ofrezca. @
- ✓ Abastecimientos innecesarios ya que se cuenta con volúmenes altos de productos que no son de alta rotación @
- ✓ Dificultad para recuperar cartera debido al constante cambio de vendedores ya que dejan clientes con varias facturas vencidas que no se pueden cobrar. @
- ✓ Falta de coordinación en el área de ventas ya que no se cumple con las rutas establecida y no se visita de manera periódica a todos los clientes. @

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

**IG 1/6**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**PROCESO DE COMPRAS**

**Objetivo:** Realizar el proceso de compra en la cantidad correcta, en el momento adecuado, desde la fuente correcta a un precio justo

Cuadro 46: Aplicación de indicadores de compras

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Estándar - Rango</b>	<b>Periodo</b>	<b>Calcular</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Análisis de resultados</b>
Efectividad en las Compras	<b>100%</b>	<b>Mensual</b>	$\frac{\text{Valor comprado}}{\text{Valor presupuestado de compras}} \times 100$ $\frac{700.000,00}{600.000,00} \times 100$ $EC = 11,66\%$	<b>Porcentaje</b>	La empresa "PROVEHER" se ha sobrepasado en un 11.66% del presupuesto mensual de compras lo que ocasiona mayor endeudamiento de la misma, además se debe considerar que las compras se han hecho sin estimar las necesidades urgentes de inventario y solo se ha tomado en cuenta los descuentos que los proveedores han ofrecido por determinada línea de producto.

Efectividad en el uso de Órdenes de Compra	<b>100%</b>	<b>Mensual</b>	$\frac{\text{Número ordenes de compra procesadas}}{\text{Número de compras}} \times 100$ $\frac{20}{40} \times 100$ $EOC = 50\%$	<b>Porcentaje</b>	En la empresa “PROVEHE.R” no se están respetando los procedimientos para realizar una compra en base a una orden de compra emitida de acuerdo a las necesidades de bodega
--	-------------	----------------	--	-------------------	---

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	01/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	02/12/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

**IG 3/6**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**PROCESO DE VENTAS**

**Objetivo:** Satisfacer totalmente al cliente, ofreciendo calidad, entrega oportuna a los precios más competitivos

Cuadro 47: Aplicación de indicadores de ventas

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Estándar - Rango</b>	<b>Periodo</b>	<b>Calcular</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Análisis de resultados</b>
Efectividad en las ventas	100%	Mensual	$\frac{\text{Valor vendido}}{\text{Valor planificado de ventas}} \times 100$ $\frac{700.000,00}{800.000,00} \times 100$ <p>EV= 87.5%</p>	Porcentaje	La empresa "PROVEHE.R" no ha cumplido su presupuesto de ventas en un 12,5% debido a los problemas derivados de la falta de organización del departamento y al desconocimiento de las políticas corporativas

Nivel de cumplimiento de pedidos	<b>100%</b>	<b>Mensual</b>	$\frac{\textit{Pedidos incompletos}}{\textit{Total de pedidos}} \times 100$ $\frac{1\ 500}{5\ 000} \times 100$ $NCP = 30\%$	<b>Porcentaje</b>	La empresa “PROVEHE.R” no ha cumplido con la entrega de sus pedidos justo a tiempo en un 30% por falta de stock
----------------------------------	-------------	----------------	---	-------------------	---

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	01/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	02/12/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

**IG 5/6**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**PROCESO DE COBROS**

**Objetivo:** Realizar el proceso de cobro, para no tener una cartera más de 30 días.

Cuadro 48: Aplicación de indicadores de cobro

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Estándar - Rango</b>	<b>Periodo</b>	<b>Calcular</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Análisis de resultados</b>
Indicador de recaudación	70%	Mensual	$\frac{\text{Total recaudado}}{\text{Total facturación}} \times 100$ $\frac{350.000,00}{700.000,00} \times 100$ $IR = 50\%$	Porcentaje	Con este índice se puede determinar que las ventas de la empresa "PROVEHE.R" en un 50% son a crédito

Rotación de cartera	<b>30</b>	<b>Mensual</b>	$\frac{N\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas netas a crédito}}$  $\frac{50\,000 \times 360}{400\,000.00}$  <i>RC = 51 días</i>	<b>Días</b>	<p>La empresa “PROVEHE.R” tiene el 50% de sus ventas a crédito con un tiempo máximo de retorno de treinta días sin embargo después aplicar el indicador se observa que la cartera se recupera con veinte y un días de retraso lo que ocasiona inconvenientes con su liquidez</p>
---------------------	-----------	----------------	--	-------------	--

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	INICIALES	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	01/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	01/12/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO**

**HA 1/2**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

Cuadro 49: Hallazgo 1

<b>TÍTULO:</b> Efectividad en las compras
<b>CONDICIÓN:</b> La empresa “PROVEHER” registro compras mensuales para el periodo de \$ 700 000.00 con lo que se sobrepasa en un 16% del presupuesto establecido.
<b>CRITERIO:</b> La empresa “PROVEHER maneja un monto estimado de compras mensuales por un valor de \$ 600 000.00 dólares para cubrir sus necesidades de abastecimiento y pago a proveedores dentro del periodo.
<b>CAUSA:</b> Entre las causas para este hallazgo esta la falta de planificación en el área de compras que permita realizar las compras en base a necesidades reales de stock, rotación de producto y preferencias del cliente
<b>EFEECTO:</b> El inventario de la empresa “PROVEHER no permite cubrir la demanda del mercado ya que nos encontramos con grandes volúmenes de ciertos productos y la vez con ausencia total de otros lo que no permite cumplir con los requerimientos de nuestros clientes.
<b>CONCLUSIÓN:</b> La falta de planificación de políticas por el gerente–propietario y la descoordinación de trabajo con los colaboradores del área de compras, no permite mantener contacto directo con el cliente.
<b>RECOMENDACIÓN:</b> Al Sr. Gerente –propietario de PROVEHE.R: Crear políticas para el eficiente cobro de facturas, estar al tanto de todos los deudores y mantenerse en contacto directo con los mismos para ejercer presión para acelerar el pago.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	10/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	11/12/2015

**FASE 4:  
REDACCIÓN DEL  
INFORME Y  
COMUNICACIÓN DE  
RESULTADOS**

**4.3.2.4 FASE IV: Comunicación de Resultados**

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO**

**PA 1/1**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Objetivo general:**

Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el Informe Final de Auditoría Administrativa, con la finalidad de mejorar la situación de la distribuidora.

Cuadro 50: Redacción del informe

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
1	Elabore la carta de notificación para dar lectura del informe final.	CNIF 1/1	RPVM	26/12/2015
2	Realice el Informe Final de Auditoría Administrativa.	IF 1/7	RPVM	30/12/2015

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	26/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	27/12/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO**

**CNIF 1/1**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

CARTA DE NOTIFICACION PARA LA LECTURA DEL INFORME FINAL

**FECHA:** La Joya de los Sachas 26 de diciembre del 2015

**Sr.**

**RAMIREZ ASANZA HECTOR MARIA**

**GERENTE PROPIETARIO DE DISTRIBUIDORA PROVEHER**

De mi consideración

Por medio del presente comunico a usted que se ha realizado la Auditoria Administrativa de su organización por lo que solicito a usted a una reunión el día 30 de diciembre del 2015 para la lectura de resultados del examen realizado.

Por su asistencia y colaboración

Atte.

Reino Paredes Verónica Maricela

EGRESADA

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	26/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	27/12/2015

**PROVEHE.R DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS**

**IF 1/7**

**DE CONSUMO MASIVO**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**INFORME FINAL DE AUDITORIA**

**FECHA:** La Joya de los Sachas 30 de diciembre del 2016

**Sr.**

**RAMIREZ ASANZA HECTOR MARIA**

**Gerente General**

**De mis consideraciones**

He sido contratada para realizar una Auditoría de Administrativa a la Distribuidora de Productos de Consumo Masivo “PROVEHE.R” ubicado en el cantón la Joya de los Sachas provincia de Orellana la Auditoria se realizó a los procesos de Compra, Venta y Cobros.

Mi examen se realizó en función con las Normas para el ejercicio profesional de la auditoría Interna, en consecuencia incluyó las pruebas y procedimientos que consideramos necesarios y apropiados a las circunstancias

El objetivo de la auditoría fue establecer el grado de eficiencia, eficacia, calidad y economía de las operaciones.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	26/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	27/12/2015

Al no haber efectuado la revisión de los estados financieros no emitiremos ninguna opinión respecto a los mismos.

Esta auditoría se realiza en cumplimiento a nuestro plan anual de control.

El informe presente contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones las mismas que han sido discutidas y aceptadas por los funcionarios principales de las áreas auditadas.

Se deja constancia de nuestro agradecimiento por la colaboración recibida por parte todos los miembros de la organización "PROVEHE.R".

Atentamente

Reino Paredes Verónica Maricela

Auditor

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	26/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	27/12/2015

**Antecedentes de la auditoría**

En la empresa “PROVEHE.R” no existen datos de Auditorías Administrativas anteriores

**Datos generales de la empresa**

En la provincia de Orellana, cantón Joya de los Sachas, actualmente se cuenta ubicada la Empresa Distribuidora “PROVEHE.R”, que distribuye productos de consumo masivo a las zonas de Orellana, Sucumbíos y Napo, legalmente registrada con un RUC 1500350838001, inicia sus operaciones en el año 2006.

**Objetivos de la auditoría**

- Evaluar la eficiencia, eficacia, calidad y economía de los procesos de compra, venta y cobros de la empresa “PROVEHE.R”.
- Presentar el Informe de Auditoría Administrativa realizado a los procesos de compra, venta y cobros de la empresa “PROVEHE.R”

**Alcance de la auditoría**

La Auditoría de Administrativa presente se realizó al periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014.

**Principales componentes auditables**

Después de haber realizado un conocimiento y analizado a la empresa “PROVEHE.R” en su conjunto se ha determinado por toda la información recabada como componente auditable por su notable importancia los siguientes procesos

Cuadro 51: Componentes auditables

	<b>COMPRAS</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COBROS</b>
<b>Planificación</b>	X	X	X
<b>Organización</b>	X	X	X
<b>Dirección</b>	X	X	X
<b>Ejecución</b>	X	X	X
<b>Revisión</b>	X	X	X

Fuente: Propuesta

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	26/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	27/12/2015

Siendo “PROVEHE.R” una Distribuidora de Productos de Consumo Masivo su actividad principal gira en torno a la adquisición de productos a los Proveedores para luego venderlos a los Distribuidores Minoristas como tiendas, comisariatos, despensas, etc. para luego efectuar el cobro que permita la retroalimentación del proceso.

Por tal motivo se ha decidido realizar la auditoria Administrativa a los procesos de Compra Venta y Cobros que se constituyen en la parte medular de la organización.

A continuación se detalla los hallazgos encontrados con base en la gestión administrativa y por cada proceso auditado

## PROCESO DE COMPRA

- En la empresa “PROVEHE.R” el riesgo de compra es de un 40% lo que constituye un riesgo moderado para el departamento.

### Hallazgos

- En “PROVEHE.R” con la experiencia de años pasados se ha establecido un monto estimado de compras de \$ 600 000.00, dicho valor se ha Institucionalizado empíricamente ante la ausencia de un Presupuesto de Compras.
- La mayor parte de decisiones de compra son tomadas por el Gerente sin tomar en cuenta que se la debe hacer en base a Órdenes de Compra establecidas que indique que productos y cuanto se necesita.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	VMRP	26/12/2015
REVISADO POR:	PEDC	27/12/2015

La gerencia basa sus decisiones de compra en las entrevistas que tiene con los proveedores que ofrecen descuentos, bonos, incentivos por un determinado monto de compras.

- “PROVEHE.R” cuenta con un inventario bastante extenso por lo que las decisiones de compra el gerente las toma en base a su experiencia y del conocimiento de los productos de alta rotación, sin tomar en cuenta que la fuerza de ventas visita a los clientes con un listado de productos que la mayoría de veces ya no está disponible en bodega.

### **Recomendación**

- Realizar un Presupuesto de Compras que determine cuando, a quien, y cuanto comprar.
- Establecer un punto de control interno dentro del departamento de compras para que todas las compras estén respaldadas con su respectiva Orden de Compra.
- Comunicar a gerencia de manera diaria los requerimientos y existencias de bodega para que sirvan de instrumento al gerente al momento de realizar las negociaciones personales con los proveedores.
- Entablar una entrevista con Gerencia para comunicarle que las operaciones de compra se las debe hacer en base a las necesidades del mercado, con la única finalidad de mantener un stock surtido que permita a la fuerza de ventas realizar sus actividades diarias y cumplir con las metas establecidas.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	26/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	27/12/2015

- Elaborar un manual de funciones para el departamento de Compras
- Elaborar un flujo grama de procesos de compra

## PROCESO DE VENTAS

### Hallazgo

- Este hallazgo se debe a las actividades que se han visto alteradas por los constantes cambios de vendedores, por cuanto hay clientes sin atender por no llegar a cumplir las rutas.
- Los vendedores conjuntamente con el departamento de facturación no se encuentran organizados y esto trae atrasos en las entregas y devoluciones de las facturas.

### Recomendación

- Entablar entrevistas a los vendedores para poder determinar los problemas y dar soluciones para la mayor durabilidad de los mismos.
- Cronograma de capacitación de atención a clientes y afines.
- Incentivar al personal con reconocimientos por metas cumplidas.
- Organizar y establecer horarios de entrega de órdenes y pedidos para que no se atrasen con las facturas y cumplir con el cliente.
- Elaborar un manual de funciones para el departamento de Ventas
- Elaborar un flujo grama de procesos de Ventas

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	VMRP	26/12/2015
REVISADO POR:	PEDC	27/12/2015

**Hallazgo**

- La causa de este hallazgo en su mayor parte es de origen externo ya que la demanda de productos se ha visto reducida por la situación económica actual, lo que origina productos estancados en la percha que ocasiona que los dueños de negocios se retrasan en su pago.
- Además se pudo establecer que no se realizan reportes continuos de la cartera vencida, por lo que no se realiza el seguimiento necesario a las cuentas con mayor morosidad.

**Recomendación**

- Mantener un control permanente de la cartera de clientes con la finalidad de darles un continuo seguimiento que permita recuperar los valores de manera más inmediata.
- Establecer mecanismos que incentiven el pronto pago de facturas vencidas.
- Realizar un análisis exhaustivo de los clientes antes de otorgar créditos altos.
- Mantener una comunicación directa con el cliente que nos debe.
- Elaborar un manual de funciones para el departamento de Cobros
- Elaborar un flujo grama de procesos de cobros

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	26/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	27/12/2015

**FASE 5:**

**MONITOREO**

**ESTRATÉGICO**

**DE**

**RECOMENDACIONES**

**4.3.2.5 FASE V: Monitoreo Estratégico de Recomendaciones**

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**PA 1/2**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Objetivo general**

Establecer una Matriz de Monitoreo Estratégico de Recomendaciones para que se apliquen las recomendaciones sugeridas

Cuadro 52: Recomendaciones programa auditoría

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>RESPONSIBLE</b>	<b>FECHA</b>
1	Elabore la Matriz de Monitoreo estratégico de recomendaciones	MME 1/5	RPVM	26/12/2015

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	26/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	27/12/2015

## Seguimiento

PA 2/2

Dentro de seis meses se realizara una visita de seguimiento para conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre las evidencias mostradas y las recomendaciones dadas

Figura 25: PROVEHE.R Calidad y confianza



**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Mariela

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	VMRP	26/12/2015
REVISADO POR:	PEDC	27/12/2015

**PROVEHER DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS**  
**DE CONSUMO MASIVO**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**  
**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATEGICO**

**MME 1/5**

Cuadro 53: Hoja de seguimiento recomendaciones auditoría administrativa

#	Recomendación	Medida correctiva	Replanteamiento	Responsable	Fecha prevista de verificación
1	Realizar un Presupuesto de Compras que determine cuando, a quien, y cuanto comprar.	Presupuesto de Compras		RPVM	30/03/2016
2	Establecer un punto de control interno dentro del departamento de compras para que todas las compras estén respaldadas con su respectiva Orden de Compra.	Manual de Control interno departamento de Compras		RPVM	30/03/2016
3	Comunicar a gerencia de manera diaria los requerimientos y existencias de bodega para que sirvan de instrumento al gerente al momento de realizar las negociaciones personales con los proveedores.	Memos informativos a gerencia acerca de los inventarios		RPVM	30/03/2016

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

#	Recomendación	Medida correctiva	Replanteamiento	Responsable	Fecha prevista de verificación
4	Entablar una entrevista con Gerencia para comunicarle que las operaciones de compra se las debe hacer en base a las necesidades del mercado, con la única finalidad de mantener un stock surtido que permita a la fuerza de ventas realizar sus actividades diarias y cumplir con las metas establecidas.	Entrevista con gerencia para informarle del proceso de compras		RPVM	30/03/2016
5	Elaborar un manual de funciones para el departamento de Compras	Manual de Funciones		RPVM	30/03/2016
6	Actualizar la lista de precios que disponen los vendedores, dicho detalle deberá ser claro y oportuno acerca de los artículos disponibles para la venta.	Listas de precios actualizadas semanalmente		RPVM	30/03/2016

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

#	Recomendación	Medida correctiva	Replanteamiento	Responsable	Fecha prevista de verificación
7	Informar diariamente a los vendedores sobre alguna novedad de determinado producto	Memos para los vendedores acerca de novedades de productos		RPVM	30/03/2016
8	Mantener una comunicación constante entre el departamento de Bodega y ventas para evitar vender productos inexistentes	Reuniones frecuentes entre el jefe de Bodega y el Supervisor de Ventas		RPVM	30/03/2016
9		Actualización diaria del módulo de inventarios		RPVM	30/03/2016
10	Eliminar las entregas parciales de pedidos, para esto es de vital importancia la actualización diaria de inventarios. Desarrollar y aplicar un cuestionario de satisfacción del cliente con la finalidad de conocer sus necesidades y satisfacerlas.	Elaboración y ejecución de un cuestionario de satisfacción del cliente		RPVM	30/03/2016

#	Recomendación	Medida correctiva	Replanteamiento	Responsable	Fecha prevista de verificación
11	Elaborar un manual de funciones para el departamento de Ventas	Manual de Funciones para el departamento de Ventas		RPVM	30/03/2016
12	Mantener un control permanente de la cartera de clientes con la finalidad de darles un continuo seguimiento que permita recuperar los valores de manera más inmediata.	Actualización diaria del módulo de Cuentas por Cobrar		RPVM	30/03/2016
13	Establecer mecanismos que incentiven el pronto pago de facturas vencidas.	Creación de políticas de descuentos, bonificaciones y demás incentivos por pagos a tiempo o de contado		RPVM	30/03/2016

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

#	Recomendación	Medida correctiva	Replanteamiento	Responsable	Fecha prevista de verificación
14	Realizar un análisis exhaustivo de los clientes antes de otorgar créditos altos.	Elaborar una solicitud de créditos para los clientes		RPVM	30/03/2016
15	Mantener una comunicación directa con el cliente que nos debe.	Elaborar un registro de las acciones realizadas para obtener el pago de haberes vencidos.		RPVM	30/03/2016
16	Elaborar un manual de funciones para el departamento de Cobros	Manual de funciones para el departamento de Cobros		RPVM	30/03/2016

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

	INICIALES	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>VMRP</b>	26/12/2015
<b>REVISADO POR:</b>	<b>PEDC</b>	27/12/2015

## CONCLUSIONES

- ✓ La ejecución de una auditoría administrativa es muy importante en una empresa, ya que esta permite evaluar el sistema de control interno actual que se está ejecutando en la empresa y detectar las deficiencias e irregularidades que se están generando en la misma
- ✓ Mediante la ejecución de esta auditoría administrativa, se ha logrado identificar los fundamentos básicos y teóricos en los que se basan los procesos que se están aplicando en el departamento administrativo para que le permita aplicar una buena gestión en la empresa distribuidora “PROVEHE.R” del cantón Joya de los Sachas, de la provincia de Orellana.
- ✓ Mediante la aplicación de esta auditoría administrativa a “PROVEHE.R”, se logró identificar que los objetivos departamentales no se han estado cumpliendo en el departamento administrativo en el área de Comoras, ventas y cobros debido a la falta de organización, capacitación y motivación de sus colaboradores.
- ✓ Se ha efectuado un análisis FODA en la revisión de las prácticas de gestión administrativa, permite a la gerencia tomar decisiones acertadas para el desarrollo de la organización, debido a que cuenta con argumentos técnicos que respaldan la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

- ✓ La gerencia general debe seguir realizando exámenes posteriores de auditoría administrativa por lo menos una vez al año, para determinar si los procesos y controles establecidos, son los adecuados para el cumplimiento de sus objetivos y desarrollo organizacional.
- ✓ Se debe realizar una evaluación semestral de los procesos y controles implantados en la empresa para conocer si los mismos están dando los resultados esperados o si es necesario y adecuado la implementación de cambios, mejorando así las actividades y corrigiendo las irregularidades encontradas.
- ✓ Se debe considerar la hoja de seguimiento a las recomendaciones de auditoría administrativa con su correspondiente medida correctiva para ayudar a mejorar los procesos y el cumplimiento de sus respectivas funciones, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales y departamentales de compras, ventas y cobros.
- ✓ Mantener permanentemente al personal de “PROVEHER” motivado, capacitado y comprometido, ya que el recurso humano es un pilar fundamental en el desarrollo adecuado de una organización para lo cual el gerente-propietario debe poner en práctica todas las recomendaciones establecidas en el informe de auditoría para así garantizar un adecuado desempeño y alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Planificar y ejecutar la auditoría administrativa en la empresa “PROVEHE.R” para maximizar el proceso de gestión administrativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez F, A. (2011). *Auditoría Administrativa: Metodología* . Caracas: Barquisimeto Edu.
- Arens A. & James E. Loebbecke. (2007). *Auditoría: En enfoque integral* (11a.ed.). Mexico, Person Education
- Amat, O. (2013). *Análisis integral de auditoría de empresas; clave para un chequeo perfecto*. Barcelona-España: Profit S.A.
- Amaya, J. (2010). *Gerencia: Planeación y Estrategia*. Bogota-Colombia.
- Ardila Vera, S. M. (2009). *Diccionario de términos administrativos*. México D.F: Sena S.A.
- Arens & Loebbecke. (1012). *Auditing*. New York: Printing-Hill.
- Argüello Viveros, J. C. (2007). *Análisis y propuesta de implementación de un sistema de control interno*. Quito-Ecuador.
- Ayala Villegas, S. (2008). *Gestión Empresarial* (Vol. I). Lima-Perú: Gráfico Castillo Tarpoto.
- Baena, D. (2010). *Análisis financiero: Enfoque proyecciones financieras*. Bogota-Colombia: ECOE.
- Ballon, E. (2010). *Almacenamiento empresarial*. México D.F: Mac Graw-Hill.
- Barragan Cordovilla, B. (2010). *Auditoría Contable*. Valencia-España: Bascotero S.A.
- Bonilla, M. M. . (2011). *Auditoría con enfoque integral: auditoría interna de calidad ISO9001 de 2008 y NTCGP 1000:2009*. Bogota-Colombia: Bardoso S.A.
- Cañibano, L. (2006). *Curso de auditoría contable*. Madrid: Pirámide S.A.
- Chacón, P. F.R. (2011). *Establecimiento del Control Interno*. Chile: Valle S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración empresarial*. México D.F: MacGraw - Hill.
- Chiriboga, A. (2001). *La auditoría Administrativa*. Chile: Vallesco S.A.
- Coopers & L Librand. (2009). *Informe COSO 1*. México D.F: McGraw -Hill.
- Corona, E. (2014). *Análisis de Estados Financieros Individuales y Consolidados*. Madrid: UNED.
- De la Torre, Rodriguez;. (2012). *Control interno*. México D.F: Veracruz S.A.
- Declaración sobre las Normas de Auditoría, SAC 47. (s.f.).
- Enriquez, B. (2000). *Auditoría Administrativa*. Buenos Aires-Argentina: McGraw-Paraninfo.

- Gallardo Villarroell, A. (2011). *Diccionario Adinistrativo & Financiero*. Colombia-Bogota-Colombia: Valenzuela S.A.
- Gálvez, Gerardo & Lindergaard, Eugenia. (2011). *Enciclopedia para auditoría*. Barcelona-España: Oceano .Printes .
- Guanoluisa Mayra Rocío y Panchi Anchatuña Blanca C. (2008). *Aplicación de una Auditoría Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Francisco de Orellna* . Riobamba: ESPOCH.
- Herrera Luis, N. G. (2008). *Tutoría de la investigación científica*:. Quito-Ecuador: Corona S.A.
- Heviá, E. (2008). *Manual de auditoría interna*. Barcelona-España: Centrum S.A.
- Howard, F & Stettler. (1977). *Auditing principles*. New York: Prentice Hall.
- INDETEC. (2005). *Sistema de información financiera, contable y presupuestal*. Guadalajara-México: Arte y comunicación.
- Leidisara Martínez , C. (2009). *Manual de control interno*. Cuba: Océanp Centrum.
- Leonard, W. (2010). *Auditoría Financiera*. México D.F: Paraninfo S.A.
- Lidegaard, G. &. (2005). *Anexo N°4-Despace en Uniandes. Auditoría empresarial de Transporte urbano Transmeros S.A. Toma de decisiones*. Santo Domingo - Ecuador: UNIANDES.
- Lindergaard, E. (2011). *Auditoría pública o general*. México D.F: Paraninfo S.A.
- Mantilla, S. A. (2009). *Auditoria gerencial para la toma de decisiones*. México D.F: Macgraw-Hill.
- Ministerio de Minas y Petróleo . (2010). *Gestión financiera automatizada*. Quito-Ecuador: Ministerio de Minas y Petróleo.
- Molina Claudio Bélgica Marlene y Vizcaino Paredes . (2009). *Auditoría administrativa en el escuadrón Mirage F-1 de la base área Coca*. Riobamba: ESPOCH.
- Naranjo Sánchez María José. (2010). *Auditoría Administrativa a la jefatura de recursos humanos de la empresa eléctrica Riobamba S.A*. Riobamba: ESPOCH.
- Osalan . (2008). *Manual para auditoría reglamentaria de prevención de riesgos laborales*. Granada-México: Paraninfo S.A.
- Poch, R. (2009). *Manual de control interno*. Barcelona-España: Gestión.
- Revelo Rosero, J. (2012). *Módulo de auditoría administrativa* (2da.-Séptimo Nivel ed.).
- Rolland , G. (1992). *Manual de control de gestión*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

- Sangucho, Q & Sandra, M. (2015). *Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDI LATINA del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua*. Riobamba: ESPOCH.
- Stettler, G. Marquéz, B. Bermudez,H. (1977). *Información financiera* . México D.F: MacGraw-Hill.
- Suriano Guzmán , G. (2008). *Control Interno*. Bogota-Colombia: Veracruzano S.A.
- Taylor Donald H., & G. (2001). *Auditoría Empresarial*. New York: Ctheroung Vaegoss.
- Taylor, Donald. (1991). *Auditoría Integración de conceptos y procedimientos* (1era. ed.). México: Limusa S.A.
- Terry, G. (1953). *Principios de administración*. México D.F: McGraw--Hill.
- The commission on Auditors Responsibiities, r. c. (1978). *The commission on Auditors Responsibiities, repot conclusiones y recomendtions*. New York: Englegood cliffs.
- The committee of sponsoring organizations of the. (2011). *Control Interno Empresarial*. México D.F: Paraninfo S.A.
- Trespalcios Vásquez & Bello, T. (2009). *Investigación Científica Administrativa*. Zaragoza-España: Rivieria S.A.
- Whintithon Ray, & Pany, Kurt, . (2012). *Auditoría Administrativa Organizacional por Procesos*. México D.F: McGraw-Hill.

## LINKOGRAFÍA

- George, Terry. (2010). *Administración empresarial*. New York: Waltronge S.A.
- Gestión y Administración*. (2015). Obtenido de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>
- De la Peña, C. (14 de enero de 2009). *Auditorías empresariales*. Obtenido de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf>.
- Carrillo, J. (4 de mayo de 2016). *Grupo de emprendedores de investigación contable*. Obtenido de *Glosario de auditoría II A-E*: [http://www.franklintempleton.com.es/spain/jsp\\_cm/guide/glossary\\_a.jsp](http://www.franklintempleton.com.es/spain/jsp_cm/guide/glossary_a.jsp)
- Fonseca Luna, O. (02 de 2016 de 2007). *Auditoría gubernamental moderna*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=KE7KCJLbjnMC&printsec=frontcover&hl:>
- Morales, F. (5 de mayo de 2010). *Investigación descriptiva*. Obtenido de *Tipos de investigación*: [https://www.academia.edu/4646164/Tipos\\_de\\_Investigaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigaci%C3%B3n)

# ANEXOS

## ANEXOS

Anexo 1: Visita Preliminar FICH

**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

**Sede Orellana**

<b>ESPOCH</b> <b>FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>
<b>Objeto de estudio:</b> Auditoría administrativa a la empresa “PROVEHE.R” <b>Lugar de observación:</b> Empresa distribuidora de productos de consumo masivo “PROVEHE.R” <b>Fecha de observación:</b> Febrero 20 de 2016 <b>Nombre de la investigadora:</b> Reino Paredes, Verónica Maricela
<b>Descripción de la observación:</b> por tener contacto directo laboral la investigadora ha observado en el lugar de los hechos que; los objetivos empresariales a pesar de estar definidos, la mayoría de veces nos son cumplidos por los colaboradores y esto a ha ocasionado retraso en sus procesos operativos a pesar que la empresa se ha vuelto reconocida en Orellana nunca se ha sujetado a un estudio interno y esto ha ocasionado que la prestación del servicio no sea la más adecuada y oportuna tanto en el control como en la supervisión lo cual afecta a sus metas y su rentabilidad. A pesar de que la empresa sujeta a estudio ha venido presentando un crecimiento sostenido en sus ventas los continuos cuestionamientos realizados por el departamento de ventas y los clientes acerca de la atención parcial de sus pedidos, así como la falta de control preventivo de los recursos humanos, materiales y financieros, ha hecho que se vea mermada su participación local, lo cual no favorece a sus planes futuros de expansión.
<b>Interpretación de la observación:</b> “PROVEHE.R” primero tendrá que realizar un examen interno que le permita evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas, y su manera de operar antes de incursionar en otros mercados, por lo tanto sus directivos deberán fijar un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos revelados exigen una mayor o pronta atención. Para esto la auditoría administrativa se convertirá en un mecanismo de aprendizaje institucional con el fin de que la organización pueda asimilar sus experiencias y la capitalice para convertirla en oportunidad de mejora continua. Al establecer un programa de Auditoria Administrativa se pretende evaluar la calidad, tanto individual como colectiva, del recurso humano, La calidad de los procesos mediante los cuales opera la empresa con la única finalidad de incentivar el crecimiento de la organización y se convierta en un referente del mercado local impulsando así el desarrollo económico de la región contribuyendo con la generación de empleos y nuevas oportunidades de negocio.

**Fuente:** Empresa “PROVEHE.R”

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

**Sede Orellana**

**Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa distribuidora “PROVEHE.R” del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana del barrio las Praderas.**

**Objetivo:**

Planificar y Ejecutar la Auditoría Administrativa en la empresa “PROVEHER” para maximizar el proceso de Gestión Administrativa.

**Instrucciones:**

- **Lea detenidamente las preguntas y escoja una sola respuesta**
- **Marque con un X la respuesta de su elección**
- **Responda la pregunta con la sinceridad y seriedad que se amerita esta investigación**

**Cuestionario:**

**Pregunta 1**

**¿Se evalúa semestralmente el plan operativo anual?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) A veces ( )
- d) Nunca ( )

**Pregunta 2**

**¿Se ejecutan círculos de trabajo continuo con los colaboradores de la empresa para otorgar las tareas y el control y desarrollo de las acciones laborales?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) A veces ( )
- d) Nunca ( )

**Pregunta 3**

**¿Cada que tiempo se actualiza el objetivo general de la empresa?**

- a) De 1 a 2 años ( )

- b) De 2 a 4 años ( )
- c) De 4 años en adelante ( )
- d) Desconozco ( )

**Pregunta 4**

**¿Existe cumplimiento de objetivos con la función de encauzar los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto?**

- a) Deficiente ( )
- b) Regular ( )
- c) Bien ( )
- d) Excelente ( )

**Pregunta 5**

**¿Están documentados los procedimientos administrativos para llevar a cabo el trabajo?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) A veces ( )
- d) Nunca ( )

**Pregunta 6**

**¿La estructura organizacional le permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi siempre ( )
- c) A veces ( )
- d) Nunca ( )

**Pregunta 7**

**¿Se ha realizado una auditoría administrativa en la empresa?**

- a) Sí ( )
- b) No ( )

**Pregunta 8**

**¿Evalué al gerente comercial como líder que conducta posee?**

- a) De apoyo y participación ( )
- b) De logros y conducta ( )
- c) Todas ( )
- d) Ninguna ( )

**Pregunta 9**

**¿La organización estratégica del gerente comercial dicta las pautas para encauzar al cumplimiento de su objetivo?**

- a) Sí ( )
- b) No ( )

**Pregunta 10**

**¿La rutina diaria de la empresa distribuidora genera estrés o conflicto?**

- a) Sí ( )
- b) No ( )

**Pregunta 11**

**El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como:**

- a) Recursos limitados para trabajar ( )
- b) Carencia de comunicación o de información ( )
- c) Ejercicio de la autoridad ( )
- d) Centralización de datos ( )

**Pregunta 12**

**¿Considera necesario Planificar y Ejecutar la Auditoría Administrativa en la empresa PROVEHE.R para maximizar el proceso de Gestión Administrativa?**

- a) Sí ( )
- b) No ( )

**¡Gracias por su colaboración!**

### Anexo 3: Priorización Rango de Mayor Impacto del FODA

#### Priorización de Fortalezas

		<b>FORTALEZAS</b>				
		Distribución exclusiva de productos de alta rotación	Gran aceptación en el mercado local, siendo la primera opción de compra	Flota vehicular suficiente para realizar el reparto	Precios competitivos	
#	<b>FORTALEZAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total X</b>
1.	Distribución exclusiva de productos de alta rotación				X	1
2.	Gran aceptación en el mercado local, siendo la primera opción de compra entre sus clientes.			X	X	2
3.	Flota vehicular suficiente para realizar el reparto de los productos				X	1
4.	Precios competitivos					0
	Vertical vacíos	0	1	1	0	
	Horizontal X	1	2	1	0	
	Total	1	3	2	0	
	Rango	3°	1°	2°	4°	

**Fuente:** Empresa "PROVEHE.R"

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

## Priorización Oportunidades

		OPORTUNIDADES				
		de Incremento de nuevas líneas de productos	hacia Expansión nuevos mercados de la zona oriental del país.	Alianza estratégica con empresas productoras	Incremento del volumen de venta	
#	OPORTUNIDADES	1	2	3	4	Total X
1	Incremento de nuevas líneas de productos	X				1
2	Expansión hacia nuevos mercados de la zona oriental del país.		X			1
3	Alianza estratégica con empresas productoras			X		1
4	Incremento del volumen de venta				X	0
	Vertical vacíos	0	0	2	1	
	Horizontal X	1	1	1	0	
	Total	1	1	3	3	
	Rango	3°	4°	1°	2°	

**Fuente:** Empresa "PROVEHE.R"

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

## Priorización Debilidades

		<b>DEBILIDADES</b>				
		Carencia de planificación del inventario	Entrega incompleta	Cambio constante de vendedores e incumplimiento de	Monto de cartera en aumento	
#	<b>DEBILIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total X</b>
1.	Carencia de planificación del inventario	X				1
2.	Entrega incompleta					0
3.	Cambio constante de vendedores e incumplimiento de metas y objetivos				X	1
4.	Monto de cartera en aumento					0
	Vertical vacíos	0	0	2	2	
	Horizontal X	1	0	1	0	
	Total	1	0	3	2	
	Rango	3°	4°	1°	2°	

**Fuente:** Empresa "PROVEHE.R"

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

## Priorización Amenazas

		AMENAZAS				
		de Creación de empresas similares	en Comercio ilegal en las fronteras	que Crisis económica actual que reduce el nivel de	de Cierre de negocios de nuestros cliente	
#	AMENAZAS	1	2	3	4	Total X
1	Creación de empresas similares					0
2	Comercio ilegal en las fronteras			X	X	2
3	Crisis económica actual que reduce el nivel de consumo					0
4	Cierre de negocios de nuestros cliente					0
	Vertical vacíos	0	1	1	2	
	Horizontal X	0	2	0	0	
	Total	0	3	1	2	
	Rango	4°	1°	3°	2°	

**Fuente:** Empresa "PROVEHE.R"

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

Anexo 4: Matriz FODA (ubicación de acuerdo al rango)

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran aceptación en el mercado local, siendo la primera opción de compra entre sus clientes.</li> <li>2. Distribución exclusiva de productos de alta rotación</li> <li>3. Flota vehicular suficiente para realizar el reparto de los productos</li> <li>4. Precios competitivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio constante de vendedores e incumplimiento de metas y objetivos</li> <li>2. Monto de cartera en aumento</li> <li>3. Carencia de planificación del inventario.</li> <li>4. Entrega incompleta</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianza estratégica con empresas productoras</li> <li>2. Incremento del volumen de venta</li> <li>3. Incremento de nuevas líneas del producto</li> <li>4. Expansión hacia nuevos mercados de la zona oriental del país</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comercio ilegal en las fronteras</li> <li>2. Cierre de negocio de nuestros clientes</li> <li>3. Crisis económica actual que reduce el nivel de consumo.</li> <li>4. Creación de empresas similares</li> </ol>

**Fuente:** Empresa "PROVEHE.R"

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

## PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
Gran aceptación en el mercado local, siendo la primera opción de compra entre sus clientes.					●
Distribución exclusiva de productos de alta rotación				●	
Flota vehicular suficiente para realizar el reparto de los productos.				●	
Precios competitivos				●	
Cambio constante de vendedores e incumplimiento de metas y objetivos.		●			
Monto de cartera en aumento	●				
Carencia de planificación del inventario		●			
Entrega incompleta.		●			
TOTAL	(1*100/8	3	0	3	1
PORCENTAJE	12,50	37,50		37,50	12,50

**Fuente:** Empresa "PROVEHE.R"

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

**Análisis crítico:** Existe una gran debilidad en el monto de cartera en aumento por el cambio constante de vendedores e incumplimiento de metas y objetivos por la carencia de una planificación de inventarios, esto ha ocasionado la entrega incompleta en la distribución de los productos de consumo masivo, sin embargo la empresa se justifica por su fortaleza de poseer una distribución exclusiva de productos de alta rotación y de tener una flota vehicular suficiente para el reparto de los productos a precios competitivos, llegando a tener grana aceptación en el mercado local, siendo la primera opción de compra entre sus clientes.

## Anexo 5: Misión – Visión

### Empresa “PROVEHE.R”

#### Misión

*“Somos una empresa privada con varios años de experiencia en el mercado, distribuyendo productos con los más altos estándares de calidad, brindando a nuestros clientes los mejores servicios con eficiencia y eficacia”*

*“Ser la empresa número uno a nivel local, regional y nacional, en la distribución de productos de calidad de consumo masivo, garantizando liderazgo y compromiso en nuestros servicios”*

**Fuente:** Empresa “PROVEHE.R” (colaboradores)

**Elaborado:** Reino Paredes, Verónica Maricela

Anexo 6: Matriz de necesidades y alternativas de solución

Empresa “PROVEHE.R”

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN (Conformidades)
<p>1. Cambio constante de vendedores e incumplimiento de metas y objetivos</p> <p>2. Monto de cartera en aumento.</p> <p>3. Carencia de planificación del inventario.</p> <p>4. Entrega incompleta</p> <p>5. Comercio ilegal en las fronteras</p> <p>6. Cierre de negocio de nuestros clientes</p> <p>7. Crisis económica actual que reduce el nivel de consumo.</p> <p>8. Creación de empresas similares</p>	<p>Incumplimiento de objetivos en las ventas.</p> <p>La empresa no cuenta con un flujo para las diferentes actividades del negocio.</p> <p>La empresa no cuenta con un auditor, ni abogado para asunto legal.</p> <p>Incapacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo</p> <p>.No existe control legal en las fronteras</p> <p>No realizan planes de auditoría estratégicos a largo plazo.</p> <p>Carencia de estrategias en recursos humanos y gestión del talento humano</p> <p>No existe control en el sector empresarial</p>	<p>Descenso en el volumen de ventas</p> <p>Acumulación de documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento</p> <p>No existe un control exhaustivo</p> <p>Retraso en la distribución del producto</p> <p>Producto nacional no se vende</p> <p>Pérdida de clientes o clientes desconformes</p> <p>Incumplimiento de las expectativas del cliente</p> <p>Producto nacional no se vende</p>	<p>Planes de incentivos por medio de comisiones, bonificaciones, premios, viajes, reconocimientos ascensos y capacitaciones</p> <p>Un adecuado control de las cuentas por cobrar a nuestros clientes para mantener un valor razonable en nuestra cartera</p> <p>Realización de Programas de Auditoría Administrativa</p> <p>Programación de las compras en base a un presupuesto e inventario bien definidos que permita tener todos los productos disponibles para ofrecer a nuestros clientes.</p> <p>Elaborar cuestionarios de control interno para cliente-producto-colaborador</p> <p>Capacitar a los colaboradores sobre indicadores de gestión</p> <p>Implementar variedad de productos de consumo masivo diferente a la competencia empresarial</p>

Fuente: Empresa “PROVEHE.R” (colaboradores)

Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

Anexo 7: Matriz de estrategias de cambio (FODA cruzado)

Empresa “PROVEHE.R”

Perfil de oportunidades y amenazas  Perfil de fortalezas y debilidades	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Alianza estratégica con empresas productoras 2. Incremento del volumen de venta 3. Incremento de nuevas líneas del producto 4. Expansión hacia nuevos mercados de la zona oriental del país
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA FA
1. Gran aceptación en el mercado local, siendo la primera opción de compra entre sus clientes. 2. Distribución exclusiva de productos de alta rotación 3. Flota vehicular suficiente para realizar el reparto de los productos 4. Precios competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar cuestionarios de control interno para cliente-producto-colaborador (F1O2)</li> <li>• Capacitar a los colaboradores sobre indicadores de gestión (F3 O3)</li> <li>• Convenios con empresas y microempresas (F4 O1)</li> <li>• Presentación de portafolio de productos en gran variedad.(F1 O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la lista de precios que dispone los vendedores, dicho deberá ser claro y oportuno acerca de los artículos disponibles (F1 A4).</li> <li>• Eliminar las entregas parciales de pedidos, para esto es de vital importancia la actualización diaria de inventarios (F3 A2)</li> <li>• Elaborar un flujograma de procesos de venta F4 A4)</li> </ul>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Cambio constante de vendedores e incumplimiento de metas y objetivos 2. Moto de cartera en aumento 3. Carencia de planificación del inventario. 4. Entrega incompleta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinación de presupuesto de inversión anual en publicidad para sea cumplido a cabalidad con una estrategia de mejora para la gestión de comercial (D1 O3)</li> <li>• Planificación de logística para la expansión a nuevos mercados de la zona oriental (D2 O1)</li> <li>• Mantener una comunicación directa con el cliente que debe D4 O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar sobre el conocimiento de las características de cada producto para poder hacer una venta efectiva y eficiente, eliminando las devoluciones causadas por despachos incorrectos al cliente (D3 A2)</li> <li>• Evaluar la eficiencia, eficacia, calidad y economía de los procesos de compra, venta y cobros de la empresa (D1 A2)</li> <li>• Mantener una comunicación constante entre el departamento de bodega y ventas para evitar vender productos inexistentes (D3 A4).</li> </ul>

Fuente: Empresa “PROVEHE.R” (colaboradores)

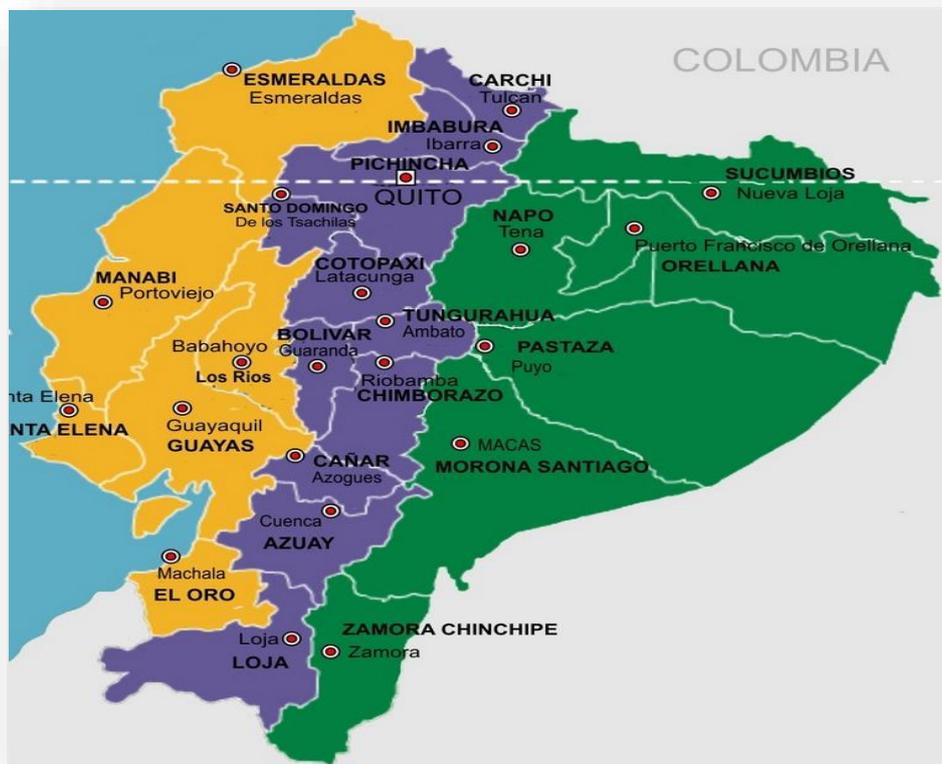
Elaborado: Reino Paredes, Verónica Maricela

Anexo 8: Fotos de la Empresa PROVEHE.R





Anexo 9: Logotipo y Ubicación Empresa PROVEHE.R



**País: Ecuador**  
**Provincia: Orellana**  
**Cantón: Joya de los Sachas**  
**Barrio: las praderas**