



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES CUATRO DE OCTUBRE DEL “CANTÓN PENIPE”, EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2015.”

AUTORES:

MARIO ADRIÁN MERINO NARANJO

LUIS ERNESTO MERINO SÁNCHEZ

RIOBAMBA-ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, ha sido desarrollado por los señores Mario Adrián Merino Naranjo y Luis Ernesto Merino Sánchez, habiendo cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz.

DIRECTOR DE TESIS

Dra. Jaqueline Elizabeth Balseca Castro.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mario Adrián Merino Naranjo, estudiante de la Escuela de Marketing y Comercial de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el presente trabajo de titulación es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Mario Adrián Merino Naranjo

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Luis Ernesto Merino Sánchez, estudiante de la Escuela de Marketing y Comercial de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el presente trabajo de titulación es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Luis Ernesto Merino Sánchez

DEDICATORIA

A Dios quien me dio toda la fortaleza necesaria, la salud y la fe para terminar con éxito este trabajo de titulación.

A mis hijas Galilea y Samira Victoria motor de mi vida, por quienes lucho día a día y me motivan con el amor que me brindan para ser mejor en cada paso que doy. ¡Las amo mis princesas!

A mí amada compañera de vida, Suzane Reinoso por estar junto a mí siempre a pesar de las duras circunstancias que hemos tenido que atravesar para llegar a cumplir esta meta, lo hicimos amor. ¡Te amo!

A mis amados viejos: Luis y Rosa por el ejemplo de superación que me han dado, gracias por todo son mi inspiración.

A cada una de las personas que hicieron posible de manera directa o indirecta que hoy cumpla este sueño tan anhelado como lo es la culminación de mis estudios universitarios. ¡Gracias eternas!

Luis Ernesto Merino Sánchez.

A mi padre Mario y Sara mi madre, a mis hermanos Byron y Brigitte y a mi hija Betsabé por ser apoyo, aliento, amor, fuerza e inspiración en este camino de la vida. Gracias por ser una familia y enseñarme a ser un hijo, un hermano, un padre y ante todo un buen ser humano; a ustedes les pertenece este logro tanto como a mí.

A toda mi familia por estar pendiente de mí, primos, primas, tíos, tías, abuelitos, abuelita y a todos los amigos cercanos que han estado cuando más los he necesitado. ¡Mi gratitud estará siempre con ustedes!

Mario Adrián Merino Naranjo

AGRADECIMIENTO

En estas líneas expreso mi total agradecimiento a ti Dios principalmente, por guiarme, protegerme, bendecirme en cada paso que doy y no dejarme desmayar nunca, pues hiciste posible que mis metas y sueños trazados los vaya cumpliendo de a poco pues es muy cierto que tu tiempo es perfecto, y este trabajo de titulación es una de mis metas cumplidas; también quiero agradecer infinitamente a mis padres y hermanos ya que ustedes han estado pendientes siempre en toda mi vida y todo mi accionar sin dejarme solo cuando más los he necesitado siendo ustedes los principales precursores del éxito que hoy por hoy estoy cosechando; y por último y no menos importante agradecer a Suzane Reinoso mi compañera de batallas y de vida, pues tú has estado junto a mí en las buenas y malas, en mis éxitos al igual que en mis fracasos, en mis triunfos y en mis derrotas; por eso y muchas cosas más estoy eternamente agradecido con cada uno de ustedes.

Luis Ernesto Merino Sánchez.

A través de este texto agradezco a Dios por la vida que me fue otorgada, por la luz con la que me ha iluminado en todo momento y por ser mi fortaleza en momentos decisivos. A mi padre Mario y Sara mi madre, a mis hermanos Byron y Brigitte y a mi hija Betsabé por ser apoyo, aliento, amor, fuerza e inspiración en este camino de la vida. Gracias por ser una FAMILIA y enseñarme a ser un hijo, un hermano, un padre y ante todo un buen ser humano; a ustedes les pertenece este logro tanto como a mí. GRACIAS.

Mario Adrián Merino Naranjo

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Formulación del Problema	16
1.1.2 Delimitación del Problema	16
1.2 JUSTIFICACIÓN	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	19
2.1.1 Antecedentes Históricos	19
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
2.2.1 Auditoría	22
2.2.2 Gestión	22
2.2.3 Auditoría de Gestión Comercial	23
2.2.4 Importancia de la Auditoría de Gestión Comercial	23
2.2.5 Objetivos de la Auditoría de Gestión Comercial	24
2.2.6 Alcance de la Auditoría de Gestión Comercial	24
2.2.7 Enfoque de la Auditoría de Gestión Comercial	25
2.2.8 Características de la Auditoría de Gestión Comercial	26
2.2.9 Fases de la Auditoría de Gestión Comercial	27
2.2.9.1 Fase I: Estudio Preliminar	27
2.2.10 Principios Administrativos	29
2.2.11 Principales Principios Administrativos	31

2.2.12	Planeación y Evaluación del Plan de Gestión	32
2.2.13	Métodos de Evaluación.	33
2.2.14	Programa de Auditoría	34
2.2.15	Técnicas de Auditoría	36
2.2.16	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	39
2.2.17	Normas Generales o Personales	40
2.2.18	Normas de Ejecución del Trabajo	40
2.2.19	Normas de Preparación del Informe	40
2.2.20	Riesgo de la Auditoría de Gestión Comercial	41
2.2.21	Pruebas de Cumplimiento de Auditoría	42
2.2.22	Papeles de Trabajo	43
2.2.23	Archivos de papeles de trabajo	45
2.2.24	Marcas y Referencias de Auditoría	46
2.2.25	Índices y Referencias	47
2.2.26	Hallazgos de Auditoría	49
2.2.27	Evidencia de Auditoría de Gestión	50
2.2.28	Características de la Evidencia	51
2.2.29	Análisis de Áreas Críticas	52
2.2.30	Comunicación de Resultados	52
2.2.31	Informe de Auditoría de Gestión	52
2.2.32	Indicadores de Gestión	55
2.2.33	Indicadores de Gestión Comercial y medición de desempeño	56
2.2.34	Control Interno	56
2.2.34.1.3	Procedimientos de control	59
2.2.35	Elaboración de Programa	59
2.2.36	Ejecución	60
2.2.37	Informe	60
2.3	HIPÓTESIS	60
2.3.1	Hipótesis General	60
2.3.2	Hipótesis Específicas	61
2.4	VARIABLES	61
2.4.1	Variable Independiente	61
2.4.2	Variable dependiente	61
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		62
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
3.2.1	Investigación exploratoria.-	62
3.2.2	Investigación descriptiva.-	63
3.2.3	Investigación de campo.-	63
3.2.4	Investigación cuali – cuantitativa.-	63
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	63
3.3.1	Población	63
3.3.2	Muestra	64
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	64
3.4.1	Métodos.	64

3.4.2	Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.	66
3.5	RESULTADOS	67
3.6	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	68
4.1	AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES CUATRO DE OCTUBRE DEL “CANTÓN PENIPE”, EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2015.”	70
	Reseña Histórica	71
	Datos Generales	72
	El Comité Ejecutivo está integrado de la siguiente manera:	72
	Misión Institucional	73
	BORRADOR DEL INFORME	137
	NOTIFICACIÓN DE LA LECTURA DEL INFORME	143
	INFORME FINAL	145
	INFORME FINAL	150
	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES	151
	COMUNICACIÓN PARA LA ENTREGA DEL INFORME FINAL	144
	CONCLUSIONES	153
	RECOMENDACIONES:	154
	BIBLIOGRAFÍA	155

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Características de la Auditoría de Gestión	26
CUADRO 2: Esquema de Marcas de Auditoría.....	47
CUADRO 3: Índices y Referenciación	48
CUADRO 4: Población objeto de estudio.....	64
CUADRO 5: Índice del archivo permanente	70
CUADRO 6: Programa de Auditoría	136

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Análisis de la Misión	98
GRÁFICO 2: Análisis de la Visión.....	100
GRÁFICO 3: Análisis de los Objetivos	103
GRÁFICO 4: Tabulación Precios de la Gasolina.....	115
GRÁFICO 5: Tabulación Competencia de la Gasolinera	116
GRÁFICO 6: Tabulación del Servicio del Paradero Turístico.....	117
GRÁFICO 7: Tabulación Competencia del Parador Turístico	118
GRÁFICO 8: Tabulación del Posicionamiento de la Escuela de Conducción.....	119

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación titulada “Auditoría de Gestión Comercial para el Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del “Cantón Penipe”, en la Provincia de Chimborazo, para el periodo 2015.”, la misma que nos permitirá determinar el nivel de efectividad, eficiencia y eficacia con la cual realiza sus operaciones y el nivel de cumplimiento con respecto a la normativa y disposiciones legales que rigen a la Institución.

Para llevar a cabo la auditoría, se emplearon técnicas de investigación como cuestionarios y encuestas, además de las respectivas técnicas de auditoría como comparación, observación, confirmaciones, entre otras, las cuales permitieron identificar y evidenciar las debilidades que posee la institución, para posteriormente ser analizadas en la respectiva hoja de hallazgos.

Al finalizar la investigación, se emitió el respectivo informe de Auditoría de Gestión Comercial, determinando: no se han realizado auditorías anteriores, ausencia de una matriz de la misión visión y objetivos, inexistencia de un registro de clientes, falta de evaluación del desempeño del personal, ausencia de estrategias de comercialización y de promoción, no tiene indicadores de gestión que ayuden a medir el cumplimiento de los objetivos.

Para las cuales se dio a conocer las siguientes acciones correctivas: realización periódica de auditorías, una reestructuración de la misión visión y objetivos, elaboración de una base de datos la cual contenga información de los clientes de todos los servicios ofertados por la institución, elaborar un plan de evaluación del desempeño del personal, asignar personal que se encargue de la creación de estrategias de comercialización y promociones para la institución, implementación de los indicadores de gestión; estas recomendaciones se las realiza a fin de que dichas inconsistencias puedan ser contrarrestadas tomando decisiones oportunas y así cumplir con los objetivos del Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del “Cantón Penipe”.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz

DIRECTOR DE TESIS

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Auditoría de Gestión Comercial para el Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del “Cantón Penipe”, en la Provincia de Chimborazo, para el periodo 2015.”; se desarrolló en base a la necesidad actual de las instituciones del sector gremial del transporte que buscan evaluar su gestión y establecer los mecanismos de control para mejorar su gestión; en este contexto la ejecución de este trabajo está basado en cuatro capítulos que se describen a continuación de una manera breve.

Capítulo I contiene: el problema, la formulación y delimitación del problema, justificación, el objetivo general y los específicos que se pretende alcanzar con el desarrollo de la investigación.

Capítulo II corresponde al marco teórico sobre la Auditoría de Gestión con el propósito de exponer el conocimiento científico; además se expone los resultados de la encuesta aplicada a los miembros del Sindicato que permite comprobar la hipótesis que valida la realización de la Auditoría de Gestión.

Capítulo III registra el marco metodológico aplicado en el diseño de la investigación, el tipo y métodos de investigación, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos y la determinación de la población.

Capítulo IV corresponde al desarrollo de la Auditoría de Gestión Comercial dividida en fases como: conocimiento preliminar, planificación de la auditoría, ejecución de la auditoría y la comunicación de los resultados, basado en los hallazgos que permitieron elaborar el Informe de Auditoría.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Auditoría de Gestión Comercial que se desea aplicar al Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre, es un examen que tiene el propósito de evaluar la efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión en relación con los objetivos; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, emitiendo un informe sobre la actuación global y la acción de sus directivos, a través de un examen objetivo y sistemático que proporcione una evaluación independiente sobre el desempeño laboral en los procesos de la institución, orientado a mejorar la efectividad, eficiencia y eficacia para facilitar la toma de decisiones.

En el Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre presenta una serie de síntomas en el desarrollo de sus actividades tales como: la falta de un sistema de control para el cumplimiento de los objetivos, no utilizan indicadores capaces de evaluar la satisfacción de los clientes en relación al servicio ofertado y la falta de información precisa sobre las actividades delegadas para cada puesto de trabajo.

Todos los síntomas descritos anteriormente tiene sus orígenes en la falta de un manual de procedimientos que oriente a cada uno de los trabajadores a desenvolverse en sus respectivos puestos, no realizan evaluaciones que permitan medir el desempeño del personal con respecto al objetivo de su función, y la ausencia de indicadores que midan el grado de satisfacción de los clientes y fundamentalmente la no realización de auditorías de gestión.

La ausencia de una Auditoría de Gestión Comercial, dificulta diagnosticar la situación actual del Sindicato desde la perspectiva interna, con lo que se hace evidente que la dirección de la organización no pueda ir tomando las decisiones que mitiguen aquellas debilidades que amenazan su futuro en el mercado.

De seguir así la institución, muy probablemente el área administrativa se verá afectada de tal manera que sus ingresos seguirán disminuyendo como se ha podido observar en los

últimos periodos llevando así a la institución en el peor de los casos a la suspensión de sus servicios.

Por lo expuesto anteriormente es meritoria y urgente la realización de la presente Auditoría de Gestión Comercial, la misma que impulsará a la satisfacción de los objetivos institucionales, a mejorar la participación individual de los integrantes de la institución, a evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por la misma institución que a su vez permita realizar las recomendaciones para que los procesos se tornen ágiles, oportunos y confiables.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo la realización de la “Auditoría de Gestión Comercial para el Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del “Cantón Penipe”, en la provincia de Chimborazo, para el periodo 2015” permite mejorar el desempeño laboral y la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos internos?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente Auditoría de Gestión Comercial se realizará en el Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del cantón Penipe, en el período comprendido 01 de enero a 31 de diciembre del 2015.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El estudio efectuado en torno a la realización de una Auditoría de Gestión Comercial para mejorar el desempeño laboral y la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos internos del Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre, tiene como propósito identificar las debilidades, establecer los riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración, a través de técnicas de la Auditoría de Gestión que contribuya a la toma de decisiones y

adopción de criterios adecuados que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad institucional.

Este trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional en el ámbito local, regional y porque no decir a nivel nacional, ya que los resultados obtenidos contribuirán para establecer estrategias de conocimiento para la toma de decisiones que admitan minimizar los problemas y maximizar los resultados, asegurando alcanzar la meta que es la proveer un buen servicio y mejorar su rentabilidad.

La investigación es crítico - propositivo debido a que es una investigación social, se abordó hechos sociales que son sujetos a interpretación, comprensión y explicación. Es crítico porque explica racionalmente la razón de los problemas del hecho observado y que consiente el cambio. Es propositivo puesto que se planteó alternativas de solución a los fenómenos encontrados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una “Auditoría de Gestión Comercial en el Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del cantón Penipe, en la provincia de Chimborazo, para el periodo 2015” para mejorar del desempeño laboral y la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos internos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar el marco teórico referencial de la Auditoría de Gestión Comercial para fundamentar los conceptos involucrados en las variables de investigación.
- ✓ Aplicar técnicas de Auditoría que permita obtener información necesaria del Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del cantón Penipe, para la realización de la Auditoría de Gestión.

- ✓ Emitir un informe de Auditoría de Gestión en base a los hallazgos obtenidos que permita tomar decisiones que mejore los procesos internos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el transcurso del tiempo los estudiantes de la institución han realizado varios trabajos de investigación para ser aporte a la comunidad de PYMES, empresas tanto del sector público como privado, entre algunos de ellos podemos destacar los siguientes:

Título: “Auditoría Administrativa al Sindicato de Choferes Profesionales “Los Andes” del cantón Alausi, provincia de Chimborazo, período 2012”

Autor: Logroño Hidalgo Pablo Sebastián.

Fecha de publicación: 2015.

Resumen: la presente investigación titulada “Auditoría Administrativa al Sindicato de Choferes Profesionales “Los Andes” del cantón Alausi, provincia de Chimborazo, período 2012”, tiene como finalidad evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes. Para el efecto fue necesario recabar información de los principales funcionarios de la institución, aplicando la evaluación de Control Interno con el método COSO II, lo que permitió establecer como principales debilidades la ausencia de: un plan estratégico, manual de funciones y procedimientos, sistemas de información y comunicación adecuados; hallazgos que no han permitido el logro de metas y objetivos a nivel institucional; para ello se emitió el informe final con las respectivas conclusiones y recomendaciones entre estas últimas: la elaboración de una planificación estratégica, un adecuado presupuesto que permita planificar las actividades de un periodo determinado, manuales de funciones y procedimientos y políticas que permitan formalizar los diferentes procedimientos en la institución.

Título: “Auditoría de Gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, por el periodo académico septiembre 2011 a junio 2012.”

Autor: Susana Elizabeth Morocho Almeida

Fecha de publicación: 2015

Resumen: La propuesta del presente trabajo de investigación es la ejecución de una Auditoría de Gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el periodo académico Septiembre 2011 a Junio 2012, que permitió medir el grado de cumplimiento de la gestión administrativa y operacional.

La auditoría se realizó en base a la información proporcionada por los miembros de la institución, además de la aplicación de encuestas, técnicas como la observación, comparación y otras que permitieron recabar información confiable y veraz para la ejecución de este trabajo, para lo cual hemos realizado un análisis situacional de la Escuela identificando debilidades y amenazas y contrarrestando su nivel de impacto, se determinaron los parámetros teóricos que conduzcan a una mejor comprensión para el desarrollo de la Auditoría, se evaluaron los procesos mediante la aplicación del Sistema de Control Interno COSO II, se practicó una evaluación administrativa de la institución, se elaboraron flujogramas de los procesos más frecuentes en la Escuela, aplicamos indicadores de gestión de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética para determinar sus niveles de cumplimiento detectando las falencias y detallando las recomendaciones en el informe final de auditoría para que aporten al mejoramiento de la gestión administrativa y toma de decisiones brindando un excelente servicio de educación a través del uso óptimo de los recursos disponibles.

Título: “Auditoría Administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014.”

Autor: Nelson Eduardo Alarcón Muñoz

Fecha de publicación: 2015

Resumen: La realización de una “Auditoría Administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014”, para medir el cumplimiento de las competencias de la Dirección, la eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño del talento humano. En el desarrollo de la auditoría se genera el archivo

permanente que contiene la documentación correspondiente a la dependencia examinada con la respectiva normativa legal vigente institucional, además de realizar el análisis FODA, mientras que en el archivo corriente se han desarrollado los papeles de trabajo. En la primera fase de auditoría, que está conformada por las planificaciones, preliminar que cuenta con las cédulas narrativas, luego la específica utilizando cuestionarios de control interno permitió una correcta evaluación a los procesos que desarrolla el personal. En la segunda fase de ejecución del trabajo se desarrollaron los hallazgos y en la última fase, comunicación de resultados emitiendo el informe final de auditoría. Las falencias más relevantes como: retrasos al momento de la evaluación del plan estratégico institucional y de los planes operativos anuales, al mismo tiempo que ha faltado una adecuada coordinación con las facultades de la institución para la elaboración de sus planes estratégicos.

Se recomienda: dar cumplimiento con los períodos establecidos en el estatuto politécnico para la evaluación del plan estratégico institucional y los planes operativos anuales también se debe coordinar oportunamente con las facultades la elaboración de sus planes estratégicos.

Título: “Auditoría de Gestión a la Empresa Systemarket de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2013”.

Autor: Norma Rocío Aldaz Gaibor

Fecha de publicación: 2015

Resumen: El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa Systemarket para responder a las necesidades de mejorar los procesos y la toma de decisiones oportuna, se utilizó métodos, técnicas e instrumentos que rigen la investigación, encuesta, entrevista y cuestionarios de control interno a través del método de COSO III se revisó, verifico y analizo en base a la evidencia que es suficiente, competente y pertinente para evaluar áreas críticas de mayor trascendencia, la secuencia de procesos los cuales no están direccionados bajo un control directo y estrategias de corrección de errores por lo tanto los indicadores miden el nivel de confianza y riesgo la cual se encuentran en un nivel medio siendo el nivel de confianza de 70,69% y el nivel de riesgo de 29,31%, por lo tanto la implementación del manual de control interno, la implementación de manuales de funciones y cumplimientos de objetivos, creación de códigos de ética y valores se las deben hacer de acuerdo a la normativa vigente y comunicados de organismos

gubernamentales son las recomendaciones que se da luego de haber realizado el análisis de cumplimiento de objetivos, metas planteadas y nivel de control en base a documentos que sustenten las mismas. Auditoría de gestión se basa en el cumplimiento de los aspectos internos de control del COSO III, sustentado en el informe final.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoría

La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principio establecidos para el caso. (Cook, 2006, p.05)

Es el proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y representativo del sistema de información de una empresa o parte de ella, realizado con independencia y utilizando técnicas determinadas, con el propósito de emitir una opinión profesional sobre la misma, para la toma de decisiones. (Cook, 2006, p.05)

2.2.2 Gestión

Es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos. En el desarrollo de la dirección empresarial cada día adquiere más importancia el enfoque de la administración estratégica como elemento clave para el éxito de una empresa, lo cual, a su vez, ha facilitado el enfoque de la Auditoría de Gestión al disponer de un marco conceptual de las características y procesos de una buena dirección empresarial. (Blanco Luna, 2012, p.394)

2.2.3 Auditoría de Gestión Comercial

Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades comerciales. (Contraloría General del Estado, 2011)

Es una revisión por un auditor asesorado por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin extenderse a las áreas muy especializadas (Maldonado, 2011).

2.2.4 Importancia de la Auditoría de Gestión Comercial

La importancia es una consideración esencial para determinar el tipo adecuado de informe de un conjunto determinado de circunstancias. Por ejemplo, si un error no es tan importante con respecto a los estados financieros de una entidad durante el periodo actual, se puede emitir un informe sin salvedades. Un ejemplo común es llevar a gasto inmediato los suministros de oficina en lugar de utilizar la porción no utilizada en inventario porque el monto es insignificante. (Arens Elder & Beasley, 2007, p.56)

La situación es completamente diferente cuando los montos son de tal importancia que los estados financieros son afectados, en su conjunto, de manera importante. En dichas circunstancias es necesario emitir una negación de opinión o una opinión adversa, lo cual dependerá de la naturaleza del error. En situaciones de menor importancia, una opinión con salvedades es adecuada. (Arens Elder & Beasley, 2007, p.56)

2.2.5 Objetivos de la Auditoría de Gestión Comercial

Dentro del campo de acción de la Auditoría de Gestión Comercial se puede señalar como objetivos principales:

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación, comercialización y la eficiencia de los mismos.
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos. (Blanco Luna, 2012, p.403)

En conclusión el objetivo de la Auditoría de Gestión es determinar si existe deficiencia en el cumplimiento de: política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas; y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos basándose en principios de efectividad, eficiencia y eficacia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan mejorar el área comercial, la competitividad y la calidad de la institución. (Contraloría General del Estado, 2011)

2.2.6 Alcance de la Auditoría de Gestión Comercial

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

Tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría deben estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, es decir, si se conoce que esta auditoría incluye o no una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización. El alcance de Auditoría debe tener presente lo siguiente:

- ✓ Satisfacción de los objetivos institucionales.
- ✓ Nivel jerárquico de la empresa.
- ✓ La participación individual de los integrantes de la institución.

2.2.7 Enfoque de la Auditoría de Gestión Comercial

La Auditoría de Gestión Comercial examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias e ineficiencias y sus consecuencias.

En la Auditoría de Gestión Comercial, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se les pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

Auditoría de la Gestión global del ente:

- ✓ Evaluación de la posición competitiva
- ✓ Evaluación de la estructura organizativa
- ✓ Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- ✓ Evaluación del presupuesto destinado al área comercial.

Auditoría de Gestión del sistema Comercial:

- ✓ Análisis de la estrategia comercial
- ✓ Oferta de bienes y servicios
- ✓ Política de precios
- ✓ Función Publicitaria
- ✓ Función de ventas
- ✓ Promoción de ventas.

Auditoría de Gestión de los recursos humanos:

- ✓ Productividad

- ✓ Clima laboral
- ✓ Políticas de promoción e incentivos
- ✓ Políticas de selección y formación
- ✓ Diseño de tareas y puesto de trabajo.

Auditoría de Gestión de sistemas administrativos:

- ✓ Análisis de proyectos y programas
- ✓ Auditoría de la función de procesamiento de datos
- ✓ Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.(Blanco Luna, 2012, pp.403-404)

2.2.8 Características de la Auditoría de Gestión Comercial

CUADRO 1: Características de la Auditoría de Gestión

Característica	Auditoría de Gestión
Propósito	Evaluar la efectividad, eficacia y eficiencia con la que se manejan los recursos de una institución, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal, incrementar la venta de los servicios ofertados por la institución y la protección del medio ambiente.
Interés	Es de interés de la gerencia, el directorio, los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión.
Enfoque	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más efectividad, eficiencia y eficacia.
Encargados	Audidores, Contadores Públicos, Ing. Comerciales.
Personal de apoyo	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de Contador Público, Comercial, Marketing, etc.
Informe de Auditoría	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión comercial de la institución.

Fuente: (Maldonado M. , 2011, págs. 29-31)

2.2.9 Fases de la Auditoría de Gestión Comercial

2.2.9.1 Fase I: Estudio Preliminar

El propósito del estudio preliminar es obtener información general de todos los aspectos importantes de la Institución o parte de la misma, lo más rápidamente posible. Dicha información debe ser reunida de manera utilizable y de fácil asimilación en la forma de un memorándum informal, que sirva como instrumento para el planeamiento de las futuras fases de la Auditoría y para proporcionar información general sobre los antecedentes a los funcionarios o unidad de Auditoría interna responsable del examen.

Una revisión general de la información obtenida durante el estudio preliminar permitirá a los auditores analizar las actividades o funciones de la institución o parte de la misma, en puntos importantes en base a los cuales se pueda comenzar a planificar el trabajo de Auditoría y hacer planes para una revisión detallada de las actividades y los controles realizados.

Un punto importante para llevar a cabo un efectivo estudio preliminar es realizarlo rápidamente. El objetivo es acumular información útil en corto tiempo en base a la cual se puedan identificar las áreas apropiadas para el examen y hacer planes para revisar y probar el control interno sobre dichas actividades.

Durante esta fase no se debe perder el tiempo en demostrar la existencia de deficiencias importantes. Sin embargo, debe documentarse cualquier indicio de errores encontrados en las operaciones durante esta parte del trabajo, para que sean considerados al momento de decidir en qué áreas se requiere un examen más detallado.

La documentación obtenida durante el trabajo preliminar deberá ser utilizada para iniciar el archivo permanente de la entidad auditada. Esta documentación no se revisa en detalle hasta el momento que se considere apropiado durante las fases siguientes.

2.2.9.2 Fase II: Revisión de la Legislación, Objetivos, Políticas y Normas

El propósito de la fase de revisión de la legislación, objetivos, políticas y normas es obtener una comprensión de la autoridad legal básica de la institución incluyendo los propósitos, alcances y objetivos de las actividades llevadas a cabo, la forma en que dichos objetivos se desarrollen y se financien, así como el alcance de la autoridad y responsabilidad conferida a la misma por la Ley, por reglamento y por otras disposiciones legales y por medio de los mecanismos de planificación y normatividad.

Un estudio de comprensión adecuada de la autoridad legal básica de una institución y sus actividades es parte esencial de cada Auditoría. Para un rendimiento satisfactorio de la Auditoría es necesario hasta el máximo posible comprender la intención del legislativo con respecto a la institución y sus objetivos.

Durante esta fase los auditores averiguan si los objetivos, políticas y normas generales de la institución están en conformidad con las leyes pertinentes y con la intención del legislativo. En las fases posteriores, la revisión del control interno y la labor detallada del examen deben demostrar que los procedimientos seguidos dan como resultado el cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes.

2.2.9.3 Fase III: Revisión y Evaluación

De acuerdo con la política de dirigir los esfuerzos de Auditoría hacia las áreas que se necesita mejorar las políticas y métodos administrativos, la finalidad de una revisión del control interno es evaluar su efectividad e identificar las posibles debilidades importantes en el sistema de control interno de la entidad que puedan requerir un examen más detallado.

Según lo indicado al discutir la primera fase, el análisis de la información general obtenida durante el estudio preliminar es a menudo útil para identificar áreas o actividades en las cuales la existencia de una debilidad administrativa puede afectar seriamente los intereses de la institución.

En algunos casos durante las primeras dos fases se habrán encontrado indicios de serias debilidades administrativas o importantes efectos adversos en determinada área o actividad. Sin embargo, probablemente se necesitara más información antes de determinar si es necesario un examen más detallado.

Durante la revisión y evaluación el auditor debe acumular información adicional sobre la operación de los controles internos ya existentes lo cual será útil al identificar aquellos asuntos para los que se requiera tiempo y esfuerzo al hacer un examen más profundo”.

2.2.9.4 Fase IV: Comunicación de los Resultados

El informe de resultados es similar en la Auditoría de Gestión y Financiera, constituye la comunicación verbal a través de una o más conferencias finales efectuadas al finalizar el trabajo para discutir el borrador del informe y su presentación final por escrito.

La fase más significativa de la Auditoría de Gestión es la última, pues ésta constituye el producto final de las labores del equipo de Auditoría, normalmente se tiende a pensar en términos del informe por escrito, al hablar de la comunicación de resultados no se limita a la fase final no solamente al informe por escrito, si no a la comunicación con los funcionarios responsables de la entidad de manera permanente durante el transcurso de la auditoría”. (Maldonado, 2001)

El resultado final de la Auditoría de Gestión Comercial es comunicar mediante un informe, los hallazgos más relevantes del proceso administrativo y comercial que influyan de manera positiva o negativa en la demanda de los servicios ofertados por la Institución.

2.2.10 Principios Administrativos

Los principios son hipótesis que han sido comprobadas y que reflejan o explican la realidad y por lo tanto son valiosos para predecir lo que bajo circunstancias similares, debe ocurrir.

Sólo por medio de la observación continua de nuevos fenómenos, de la formulación inductiva, de relaciones significativas de la comprobación de las hipótesis y del desarrollo de los principios teóricos podrá el hombre llegar a comprender el universo.

“Un hombre no se convierte en mejor filósofo (administrador, economista, físico, químico, etc.), si trata de saber más hechos científicos: son los principios los métodos y las concepciones generales que debe aprender de la ciencia, si la Filosofía (Administración Economía, Psicología, etc.) es lo que le interesa”.

2.2.10.1 Definición de Principios

“Los principios son verdades fundamentales, que se tienen por tales en un momento dado y que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.”

Lo que distingue a la ciencia del conocimiento empírico es el método.

Es muy importante que la Administración sea considerada como ciencia; porque entendiéndola así estaremos obligados a estudiarla con método. Y entonces podremos obtener principios, técnicas y teorías que al ser aplicados, reporten mejores resultados.

Método significa: secuencia de acciones específicas sistemáticamente ordenadas para llegar a un objetivo.

2.2.11 Principales Principios Administrativos

2.2.11.1 Planeación

El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación. Este proceso consiste en:

- Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos.
- Imaginar una situación futura y trabajar para construirla. O: "la mejor forma de evitar el futuro es inventarlo" (Amaru Maximiano, 2009, pág. 170)

2.2.11.2 Organización

El proceso de organizar consiste en dividir tareas entre bloques de trabajo llamados departamentos. La lección de dichas tareas se basa en los criterios de departamentalización. Un criterio de departamentalización es una forma de atribuir tareas y dividir los bloques de trabajo de la empresa por especialización. El modo más simple de departamentalización es el que se basa en el criterio funcional, que se puede utilizar tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas. A partir de una departamentalización funcional, la estructura puede evolucionar hacia formas más complejas. (Amaru Maximiano, 2009, pág. 238)

2.2.11.3 Dirección

El proceso de dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física como intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas. No todo puede preverse o planearse. Sin embargo, en la mayoría de los casos hay un plan, explícito o implícito, que sustenta la ejecución de cualquier actividad. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro. Todo depende del tipo de organización, los objetivos, la

competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y de otros factores. (Amaru Maximiano, 2009, pág. 375)

2.2.11.4 Control

En el proceso de administración, el control no tiene el significado popular de fiscalización. Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Al ejercer la función de control, el administrador trabaja como piloto de un vehículo, monitoreando de forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes y llegue a su destino. (Amaru Maximiano, 2009, pág. 376)

2.2.12 Planeación y Evaluación del Plan de Gestión

La planeación de la auditoría de gestión debe incluir asuntos como los siguientes:

- ✓ Conocimiento de los servicios, mercados, clientes y alianzas de colaboración.
- ✓ Conocimiento de los objetivos, estrategias y riesgos del negocio.
- ✓ Conocimiento de los procesos claves del negocio.
- ✓ Conocimiento de los elementos básicos de un plan de gestión.
- ✓ Conocimiento de los principios fundamentales de la administración estratégica.
- ✓ Conocimiento del proceso de administración estratégica.
- ✓ Elaboración del programa con la naturaleza, alcance y oportunidad de la Auditoría de gestión.

La evaluación del plan de gestión comprende:

- ✓ El análisis del plan de gestión adoptado por la institución, es decir el conjunto de políticas y estrategias definidas por la institución para alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo; análisis de los programas, subprogramas y proyectos que esté ejecutando la institución para lograr los objetivos y resultados del plan de gestión.

Análisis del ambiente interno

- ✓ Fortalezas
- ✓ Debilidades

Análisis del ambiente externo

- ✓ Oportunidades
- ✓ Amenazas

Dirección organizacional

- ✓ Filosofía
- ✓ Objetivos
- ✓ Metas
- ✓ Revisión de la documentación que genera la institución.
- ✓ Documentar los procesos y subprocesos importantes.
- ✓ Identificar los riesgos principales del negocio de la institución.
- ✓ Revisión de la implementación del plan estratégico y comercial, para lo cual se revisaran los resultados financieros y operacionales.
- ✓ Revisar los resultados financieros, comerciales y operativos a fin de identificar desviaciones importantes y tendencias emergentes.
- ✓ Toma de acciones correctivas. (Sanin Angel, 1999)

2.2.13 Métodos de Evaluación.

2.2.13.1 Cuestionarios

El cuestionario se basa en la existencia de ciertos procedimientos de uso general en las organizaciones para lograr un adecuado funcionamiento. Este método consiste en convertir en preguntas todas las normas de control interno, de tal manera que una respuesta afirmativa indique la existencia y observación de la norma y una respuesta negativa indique su ausencia o incumplimiento.

2.2.14 Programa de Auditoría

El programa de Auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. Dado que los programas de auditoría se preparan anticipadamente en la etapa de planeación, estos pueden ser modificados en la medida en que se ejecute el trabajo, teniendo en cuenta los hechos concretos que se vayan observando.

El auditor deberá desarrollar y documentar un programa de auditoría que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría y como medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo. El programa de auditoría puede también contener los objetivos de la auditoría para cada área y un presupuesto de tiempos en el que son presupuestadas las horas para las diversas áreas o procedimientos de auditoría.

El programa de Auditoría contiene prácticamente la misma información que el plan de trabajo, pero difiere de este en que se le han adicionado columnas para el tiempo estimado, el tiempo real, la referencia al papel de trabajo donde quedó plasmada la ejecución del programa, la rúbrica de quien realizó cada paso y la fecha del mismo.

Por medio de cada programa de Auditoría, el auditor adquiere control sobre el desarrollo del examen, pues estos además de ser una guía para los asistentes sirven para efectuar una adecuada supervisión sobre los mismos, permitiendo también determinar el tiempo real de ejecución de cada procedimiento para compararlo con el estimado y así servir de pauta para la planeación de las próximas auditorías, así mismo, permite conocer en cualquier momento el estado de adelanto del trabajo, ayudando a la toma de decisiones sobre la labor pendiente por realizar.

2.2.14.1 Características del programa de Auditoría

El programa de Auditoría, envuelve en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la Auditoría. Por esta razón tiene un campo de acción tan dilatado que requiere evidentemente una disciplina mental y una capacidad profesional apreciable.

El carácter de flexibilidad del programa de Auditoría, aconseja en la práctica no detenernos en minucias exageradas, siendo preferible la elaboración de planes o programas de ámbito más general, dejándose las particularidades para ser estudiadas en cada oportunidad por los responsables de su ejecución. Junto con cada plan se debe hacer un cronograma de trabajo con el nombre de los responsables de su ejecución.

Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

1. - Debe ser sencillo y comprensivo.
2. - Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
3. - El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
4. - Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
5. - El programa debe permitir al Auditor examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
6. - Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos pre establecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
7. - El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor.

2.2.14.2 Contenido del programa de Auditoría

El programa de Auditoría, presenta en forma lógica las instrucciones para que el Auditor o el personal que trabaja una Auditoría, pueda seguir los procedimientos que debe emplearse en la realización del examen.

En general el programa de Auditoría, en cuanto a su contenido incluye los procedimientos específicos para la verificación de cada tipo de activo, pasivo y resultados, en el orden normal que aparecen en los estados económicos y financieros de la empresa.

El programa de Auditoría, tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van adoptar en el curso de la Auditoría, y servir de comprobante de las fases sucesivas de la Auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación.

El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la Auditoría que se está practicando.

El programa de Auditoría, es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de Auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en la que se aplicarán. En ocasiones se agregan a estas algunas explicaciones o detalles de información complementaria tendientes a ilustrar a las personas que van a aplicar los procedimientos de Auditoría, sobre características o peculiaridades que debe conocer.

Existen muchas formas y modalidades de un programa de Auditoría, desde el punto de vista del grado de detalle a que llegue, se les clasifica en programas generales y programas detallados.

2.2.15 Técnicas de Auditoría

Las técnicas de Auditoría constituyen métodos prácticos de investigación y prueba, que el auditor emplea a base de su criterio o juicio según las circunstancias, unas son utilizadas con mayor frecuencia que otras, a fin de obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones contenidas en el informe.

2.2.15.1 Técnicas de verificación ocular

Entre las técnicas de verificación ocular tenemos las siguientes:

Comparación.- La comparación es la relación que existe entre dos o más aspectos, para observar la similitud o diferencia entre ellos. Normalmente se comparan los gastos efectuados por conceptos y de un año a otro, para determinar los aumentos o disminuciones significativos que merezcan una revisión detenida. Son comparables los saldos de activo y pasivo de un año a otro, para establecer si existen cambios importantes.

Observación.- Es el examen de la forma como se ejecutan las operaciones, es considerada la técnica más general y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases de un examen. Por medio de ella, el auditor verifica ciertos hechos y circunstancias, principalmente relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta, de cómo el personal realiza las operaciones.

Revisión selectiva.- Es el examen ocular rápido, con el fin de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales. Constituye una técnica frecuentemente utilizada en áreas que por su volumen u otras circunstancias no están contempladas en la revisión o estudio más profundo. Consiste en pasar revista rápida a datos normalmente presentados por escrito.

Rastreo.- El rastreo consiste en seguir la secuencia de una operación, dentro de su procesamiento. El ejemplo típico de esta técnica, es seguir un asiento en el diario hasta su pase a la cuenta del mayor general, a fin de comprobar su corrección.

2.2.15.2 Técnica de verificación verbal

Entre las técnicas de verificación verbal tenemos como única la indagación.

Indagación.- A través de las conversaciones, es posible obtener información verbal. La respuesta a una pregunta de un conjunto de preguntas, no representa un elemento de juicio en el que se puede confiar, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes.

2.2.15.3 Técnicas de verificación escrita

Entre las técnicas de verificación escrita tenemos: el análisis, la conciliación y la confirmación.

Análisis.- Analizar una cuenta es determinar la composición o contenido del saldo y verificar las transacciones de la cuenta durante el período, clasificándolas de manera ordenada y separar en elementos o partes.

Conciliación.- Significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

La conciliación bancaria constituye la práctica más común de esta técnica, que implica hacer concordar el saldo de una cuenta auxiliar según el banco, con el saldo según el Mayor General de Bancos. Siempre que existan dos fuentes independientes de datos originados de la misma operación, la técnica de la conciliación es aplicable.

Confirmación.- Consiste en cerciorarse de la autenticidad de la información de los activos, pasivos, operaciones, entre otros, que revela la entidad, mediante la afirmación o negación escrita de una persona o institución independiente y que se encuentra en condiciones de conocer y certificar la naturaleza de la operación consultada.

2.2.15.4 Técnicas de verificación documental

Entre las técnicas de verificación documental tenemos: la comprobación y la computación.

Comprobación.- La comprobación constituye la verificación de la evidencia que sustenta una transacción u operación, para comprobar la legalidad, propiedad y conformidad con lo propuesto. Así, tenemos que para efectos contables, los documentos de respaldo (facturas, cheques, papeles fiduciarios, contratos, órdenes de compra, informes de recepción,) sirven para el registro original de una operación, constituyendo una prueba de la propiedad.

2.2.15.5 Técnicas de verificación física

Entre las técnicas de verificación física tenemos como única la inspección.

Inspección.- La inspección consiste en la constatación o examen físico y ocular de los activos, obras, documentos y valores, con el objeto de satisfacerse de su existencia, autenticidad y propiedad. La aplicación de esta técnica es sumamente útil, en lo relacionado con la constatación de valores en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares. La verificación de activos, tales como documentos a cobrar o pagar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección. (Maldonado M. , 2011, pág. 80)

2.2.15.6 Otras técnicas de Auditoría

El Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras (ILACIF) propone otras técnicas de auditoría:

- ✓ Pruebas selectivas a juicio del auditor.
- ✓ Muestreo estadístico.
- ✓ Síntomas.
- ✓ Intuición.
- ✓ Sospecha.

2.2.16 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Las normas de Auditoría son directrices que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la auditoría de estados financieros históricos. Ello incluye la consideración de capacidades profesionales como lo son la competencia y la independencia, los requisitos de informes y la evidencia. (Arens Elder & Beasley, 2007, pág. 33)

2.2.17 Normas Generales o Personales

- a) La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor.
- b) En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores deben conservar una actitud mental independiente.
- c) Debe tenerse cuidado profesional en el desempeño y planeación de la Auditoría y en la preparación del informe.

2.2.18 Normas de Ejecución del Trabajo

- a) El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si se cuenta con ellos, deben ser supervisados de forma adecuada.
- b) Debe conocerse de manera detallada el control interno a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas que se desarrollarán.
- c) Se debe obtener suficiente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener una base razonable para emitir una opinión con respecto a los estados financieros que se auditan.

2.2.19 Normas de Preparación del Informe

- a) El informe debe manifestar si los estados financieros se presentan de conformidad con las normas de información financiera aplicables.
- b) En el informe se deben identificar aquellas circunstancias en las que no se hayan observado los principios de manera coherente en el periodo actual en relación con el periodo anterior.

- c) Las revelaciones afirmativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique otra cosa en el informe.

- d) El informe debe contener una opinión de los estados financieros, en su totalidad, o en alguna indicación de que no pueda emitirse una opinión. Cuando esto último sucede, las razones deben manifestarse. En todos los casos en los que se asocie el nombre del auditor con los estados financieros, el informe debe incluir una indicación clara de la naturaleza del trabajo del mismo, si procede y del grado de responsabilidad que asume. (Arens Elder & Beasley, 2007)

2.2.20 Riesgo de la Auditoría de Gestión Comercial

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importante significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, que al igual que la auditoría financiera son:

2.2.20.1 Riesgo Inherente

El riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias.

El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se pueden tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente. Es la susceptibilidad de los procesos a la existencia de errores o irregularidades importantes generados por las características de las empresas u organismos.

2.2.20.2 Riesgo de Control

El riesgo de control es cuando el control interno no impida ni detecte oportunamente un error material. Se basa enteramente en la eficacia de dicho control interno.

Para evaluar este tipo de riesgo, los auditores tienen en cuenta los controles del cliente, concentrándose en los que afectan a la confiabilidad de los informes. Los controles bien diseñados que funcionan eficientemente aumentan la confiabilidad de los datos.

Se evitan errores o se sacan a la luz oportunamente, mediante pruebas integradas o comprobaciones cruzadas que están incorporadas al sistema.

Los auditores usan una combinación de procedimientos, preguntas, inspección, observación y de segundo desempeño, a fin de conocer el control interno del cliente y determinar si está diseñado y funcionando de manera adecuada. (Rodríguez Valencia, 2001)

2.2.20.3 Riesgo de Detección

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el sistema de control interno. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría. (Contraloría General del Estado, 2011)

2.2.21 Pruebas de Cumplimiento de Auditoría

Las pruebas de cumplimiento las deberá aplicar el auditor para adquirir la evidencia de que aquellos controles internos en los que intenta apoyarse operan generalmente como los identifico y que funcionan de manera eficaz durante el periodo sujeto a examen.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es que el auditor pueda asegurar razonablemente que los procedimientos relativos a los controles internos contables se están aplicando tal como fueron establecidos.

El propósito de las pruebas de cumplimiento es suministrar un grado razonable de seguridad de que los procedimientos de control interno están en vigor y se utilizan tal y como se planificaron. Determinar lo que constituye un grado razonable de seguridad en una cuestión de juicio para el auditor, ya que depende de la naturaleza, periodo y extensión de las pruebas y de los resultados obtenidos.

En cuanto a su extensión, las pruebas de cumplimiento se deberían aplicar a las transacciones ejecutadas durante todo el periodo que se está auditando de acuerdo con el concepto general de muestreo de que las partidas que vayan a ser examinadas se deben seleccionar del conjunto de datos a los cuales se deban aplicar las conclusiones resultantes.

Normalmente, los auditores realizan tales pruebas durante su trabajo preliminar cuando este sea el caso, es posible que la aplicación de tales pruebas a todo el periodo restante no sea necesaria. Los factores que deben considerarse a este respecto incluyen:

- ✓ Los resultados de las pruebas durante el periodo preliminar.
- ✓ Las respuestas e indagaciones concernientes a los periodos restantes.
- ✓ La extensión del periodo y el número de las transacciones y los saldos involucrados.
- ✓ La evidencia del cumplimiento, dentro del periodo restante, que puede obtenerse de las pruebas sustantivas realizadas por los auditores internos.
- ✓ Otros puntos que el auditor pueda considerar de interés.

2.2.22 Papeles de Trabajo

2.2.22.1 Definición

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su actividad, el auditor tiene que basarse en lo que se denomina papeles de trabajo; es decir, los registros donde se describen técnicas y procedimientos aplicados, pruebas realizadas, información obtenida y conclusiones alcanzadas. (Franklin Finkowsky, 2007)

Estos papeles brindan el soporte principal que, en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos, y argumentos para respaldarlo; además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con exactitud, con los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas.

Los papeles de trabajo se elaboran sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proceso de la auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicación de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Comentarios acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades”.

2.2.22.2 Objetivo

El objetivo principal de los papeles de trabajo es suministrar evidencia de los procedimientos de los trabajos realizados y los comentarios detallados que se respaldan la opinión. Adicionalmente, pueden enumerarse otros objetivos, como los siguientes:

- ✓ Planificar, coordinar y organizar las distintas fases del trabajo de auditoría.
- ✓ Construir un registro histórico de la información contable y los procedimientos empleados.
- ✓ Servir de fuente de la información y guía para la elaboración de futuros papeles de trabajo.
- ✓ Ayudar al auditor a asegurarse de la correcta realización del trabajo.
- ✓ Permitir el control del trabajo realizado mediante la revisión de los papeles de trabajo por un tercero competente.

2.2.22.3 Características

- ✓ Los papeles de trabajo deben ser realizados con el debido cuidado profesional, por consiguiente deben ser claros, precisos y concretos.
- ✓ Deben emitirse con oportunidad y contener el testimonio inequívoco del trabajo realizado y de los fundamentos que respalden los puntos de vista del auditor.
- ✓ Debe evitarse la inclusión de información confusa e innecesaria.
- ✓ Evitar el uso excesivo de fotocopias y en su lugar remplazarlo con papeles de trabajo que contengan análisis que respalden las conclusiones.
- ✓ Deben ser completos, por consiguiente no requerirán, comentarios u otra información adicional para comprenderlos.
- ✓ Son de propiedad de los auditores o de la unidad de auditoría interna dependiendo el caso, los cuales adaptaran las medidas de seguridad necesarias para garantizar su custodia y confidencialidad.
- ✓ Serán elaborados de modo que no sea posible alterar su contenido y, se asegure la veracidad de la información contenida en ellos.
- ✓ Serán elaborados de acuerdo a la observación de ciertas reglas que garantice que la información que contiene permita evaluar su vigencia.

Es el detalle de las actividades que se han realizado en el proceso de la auditoría, como son procedimientos aplicados, pruebas realizadas e información obtenida.

2.2.23 Archivos de papeles de trabajo

2.2.23.1 Archivo Corriente

En dicho archivo se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un periodo dado varia de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. (Contraloría General del Estado, 2010)

El archivo corriente está conformado por los papeles de trabajo que solo tienen validez para un periodo o ejercicio en particular.

2.2.23.2 Archivo Permanente

Contiene todos aquellos documentos cuya utilidad trasciende a la auditoría de un ejercicio determinado, evitando de esta forma solicitar a la entidad auditada que proporcione al auditor dichos documentos cada año”. (Rodríguez Valencia, 2001)

El Archivo permanente contiene aquellos papeles de trabajo que conservan su importancia y hacen referencia a la información general necesaria para el conocimiento de la entidad auditada que servirá para futuras auditorías o exámenes especiales.

2.2.24 Marcas y Referencias de Auditoría

Las marcas y referencias constituyen un factor muy importante para el desarrollo de una Auditoría de Gestión.

2.2.24.1 Marcas.

Todo hecho, técnica o procedimiento que el auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula analítica o sub analíticas generalmente, pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo auditor.

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el auditor con una significación especial.

Para las marcas de auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las marcas de Auditoría. (Maldonado M. , 2011, pág. 19)

CUADRO 2: Esquema de Marcas de Auditoría

MARCA	SIGNIFICADO
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documento
M	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
¶	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
∅	No reúne requisitos
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
A-Z	Nota Explicativa
n/a	Procedimiento no aplicable
H1-n	Hallazgo de auditoría
C/I1-n	Hallazgo de control interno
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la Institución

Fuente: (Universidad del Cauca fceca, 2014)

Las marcas de auditoría sirven para abreviar una palabra o palabras cuyo objetivo es resumir una característica especial del examen para ahorrar tiempo y agilizar el examen.

2.2.25 Índices y Referencias

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite. “Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación, esta clave recibe el nombre de índice y mediante él se puede saber de qué papel se trata y el lugar

que le corresponde en su respectivo archivo. La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica. El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos. (Maldonado, 2011)

CUADRO 3: Índices y Referenciación

ÍNDICE	REFERENCIA
Administración de la Auditoría	AD
Información Enviada	AD1. 1/N°
Información Recibida	AD2. 1 / N°
Archivo de Planificación	AP
Planificación Preliminar	PP
Programa de Auditoría Preliminar	PP1.1/N°
Entrevista con Autoridades	PP2. 1 / N°
Entrevista con Empleados	PP3. 1 / N°
Evaluación de Control Interno	PP4. 1 / N°
Matriz de Riesgos Preliminar	PP5. 1 / N°
Reporte Planificación Preliminar	PP6. 1 / N°
Planificación Específica	PE
Programa de Auditoría Específica	PE1. 1 / N°
Matriz de Riesgos Planificación Específica	PE2. 1 / N°
Reporte específico	PE3. 1 / N°
Establecimiento Auditado	EA
Despacho	EA1. 1 / N°
Facturación	EA2. 1 / N°
Entrega	EA3. 1 / N°
Ventas	SA4. 1 / N°
Comunicación de Resultados	CR
Borrador de Informe	BI. 1 / N°
Seguimiento y Monitoreo	SM
Matriz de Seguimiento	SM1 1 / N°

Fuente: (Universidad del Cauca fceca, 2014)

2.2.26 Hallazgos de Auditoría

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual revelada durante la auditoría a un área o departamento. Es toda la información que a criterio del auditor le permite identificar hechos importantes que inciden en la gestión de la entidad. (Whittington & Pany, 2005)

2.2.26.1 Condición

“Se presenta a través de la situación encontrada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría. La condición refleja el grado en que se están logrando o no los criterios. El auditor puede encontrar que los criterios se están logrando en forma satisfactoria, que no se están logrando o que se están alcanzando parcialmente. (Whittington & Pany, 2005)

En la condición no se identifica el hallazgo: solamente se describe la forma como se están haciendo realmente las cosas o si se están haciendo bien, regular o mal. La identificación del hallazgo o de los hallazgos se hace cuando se está precisando el efecto y no antes. La aclaración permite evitar confusiones entre la condición y el efecto. (Whittington & Pany, 2005).

2.2.26.2 Criterio

Esta dado por las normas e instrumentos con que el auditor mide o evalúa la condición hallada. Entre los criterios más usuales están las leyes, los reglamentos, los objetivos, las políticas, el sentido común, la experiencia del auditor y las opiniones independientes de expertos. El criterio indica cómo se debe hacer las cosas.

2.2.26.3 Efecto

Es esencialmente la diferencia entre la condición y el criterio, se cuantifica en dinero o en otra cantidad de medida para persuadir a la gerencia de la necesidad de tomar correctivos inmediatos a corto plazo dirigidos a disminuir los desfases entre la condición y el criterio, o,

por lo menos, el impacto de los mismos. Los efectos más conocidos son las prácticas antieconómicas en la adquisición y control de los recursos, el uso ineficiente de los recursos, la pérdida de activos, la violación de leyes y reglamentos, los gastos imprevistos, los informes inútiles, el incumplimiento de objetivos. (Whittington & Pany, 2005)

2.2.26.4 Causa

Es el origen de las condiciones halladas durante el desarrollo de la auditoría; o los motivos por los cuales no se han cumplido los objetivos establecidos por la administración. Este atributo tiene una especial importancia porque el auditor operacional trabaja fundamentalmente sobre las causas de los problemas para diagnosticar y proponer el debido tratamiento para eliminarlos”.

Es cualquier situación irregular encontrada durante el desarrollo de la auditoría y en el que se toman en cuenta los siguientes atributos: condición, criterio, causa y efecto. (Whittington & Pany, 2005).

2.2.27 Evidencia de Auditoría de Gestión

Se llama evidencia de auditoría a "cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido". También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoría. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoría y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad.

La evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser:

Suficiente.- La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

Competente.- La evidencia es competente, si guarda relación con el alcance de la Auditoría y además es creíble y confiable.

Pertinente.- La evidencia es pertinente, si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoría. Además de las tres características mencionadas de la evidencia (suficiencia, pertinencia y competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: relevancia, credibilidad, oportunidad y materialidad. Existen cuatro tipos de evidencia de Auditoría que son:

- ✓ Evidencia Física: Muestra de materiales, mapas, fotos.
- ✓ Evidencia Documental: Cheques, facturas, contratos, etc.
- ✓ Evidencia Testimonial: obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.
- ✓ Evidencia Analítica: datos comparativos, cálculos, etc.

2.2.28 Características de la Evidencia

Para que sea competente la evidencia debe ser válida, apropiada y consistente. La validez de la evidencia depende en gran medida de las circunstancias en que se obtiene y en general, debe reunir las siguientes características:

- ✓ Cuando la evidencia se obtiene de fuentes independientes a la organización auditada, ésta proporciona mayor confianza que cuando proviene únicamente de la organización.
- ✓ Cuando la información que respalda la gestión se prepara en condiciones satisfactorias de control interno, hay mayor conformidad que cuando se reúne en condiciones deficientes al control interno.
- ✓ El conocimiento personal directo que el auditor obtiene, la aplicación de técnicas como examen físico, la observación, el cálculo y la inspección son más confiables que la información que se obtiene en forma directa.

2.2.29 Análisis de Áreas Críticas

El análisis de áreas críticas no es más que la revisión exhaustiva a los procesos que durante la evolución del control interno fueron relevantes y requieren sean más analizados, para lo cual se debe seguir los siguientes pasos:

- ✓ Tomar una muestra del universo de la población a través de cualquier técnica de muestreo.
- ✓ Aplicar pruebas de control y procedimientos analíticos.
- ✓ Elaborar el cuadro de Hallazgos (Maldonado M. , 2011)

2.2.30 Comunicación de Resultados

Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, la opinión del auditor y las recomendaciones.

2.2.31 Informe de Auditoría de Gestión

Los informes por escrito son necesarios para comunicar los resultados de la Auditoría a los dirigentes y funcionarios que correspondan de los niveles de dirección facultados para ello; reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados; y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas.

El formato general de los informes de Auditoría y criterios generales de contenido, debe ser uniforme, y cumplirse en todas las Auditorías que se realicen. El informe no debe ser muy corto ni muy largo, debe mantener una descripción lógica y clara de los temas que han sido auditados, sin embargo se lo puede presentar con unas síntesis del informe, la cual debe ir en otro color de papel y pueden prepararse dos juegos; la que consta como parte propia del informe y otra que se anexa a las hojas sueltas para que el usuario la lleve en forma separada

y la lea el momento más propicio. Según las normas para el ejercicio profesional de Auditoría interna No. 430, vigente al año 2000, existen dos tipos de informe:

2.2.31.1 Informe corto de Auditoría

Son aquellos informes que se realizan hasta en un máximo de 2 hojas y que no incluyen gráficas, cuadros o cualquier otro tipo de gráfico explicativo.

2.2.31.2 Informe Largo de Auditoría

Son aquellos informes que incluyen en forma detallada todos los aspectos relevantes y no relevantes incluyendo gráficas, cuadros y demás anexos que puedan sustentar la opinión de la auditoría. El informe consta de:

Carta de Presentación.- Aquí se detalla una ligera presentación de la Auditoría realizada, un agradecimiento por la colaboración prestada y un breve detalle del cumplimiento del objetivo de la Auditoría.

Antecedentes.- Una breve caracterización de la organización auditada referida a las principales actividades que desarrolla y otros aspectos que puedan resultar de interés;

Alcance de Auditoría y sus limitaciones.- El alcance debe expresar la profundidad y cobertura del trabajo que se haya realizado para cumplir los objetivos. Las limitaciones en el alcance pueden estar relacionadas, entre otras, con situaciones como las siguientes:

- ✓ Imposibilidad de aplicar determinado procedimiento previsto en el programa de trabajo diseñado, que se considere necesario o deseable.
- ✓ Inadecuados registros primarios de la información.
- ✓ Políticas contable-económico-financieras- administrativas y de otro tipo, no acordes con la legislación aplicable vigente.
- ✓ Organización de la empresa auditada.
- ✓ Desarrollo de Hallazgo.

Con la ayuda de la hoja de hallazgos se debe ir detallando uno a uno los diferentes hallazgos encontrados y finalizar con la conclusión del mismo. Además se deben tener en cuenta los criterios generales siguientes:

Las conclusiones son deducciones lógicas basadas en los hallazgos de los auditores; la fuerza de las conclusiones de los auditores depende de lo persuasivo de la evidencia de los hallazgos y lo convincente de la lógica usada para formular dichas conclusiones; no deben constituir la repetición de lo consignado en la sección Resultados del propio informe, sino una síntesis de los hechos y situaciones fundamentales comprobadas; cuidando de incluir un hecho o hallazgo que no haya sido reflejado en otra sección del informe.

Opinión del Auditor.- Se expone la calificación otorgada de acuerdo con los resultados del servicio de auditoría ejecutado. Esta calificación debe ser lo más objetiva posible, observándose el procedimiento establecido en la legislación vigente, en donde se evalúa la confiabilidad de la información financiera y de otro tipo que emite; la efectividad eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades que desarrolla; el cumplimiento de las disposiciones jurídicas que le son aplicables; y el control de los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros). Se otorga una calificación por los resultados alcanzados referidos al control interno (contable y administrativo) y otra adicional, cuando se trate de auditoría de gestión, financiera, seguimiento o recurrente.

Recomendaciones: los criterios a tener en cuenta son:

Los auditores deben incluir en el informe sus recomendaciones, a partir de los errores, irregularidades o fraudes detectados durante la Auditoría. Las recomendaciones son más constructivas cuando se encaminan a atacar las causas de los problemas observados, se refieren a acciones específicas y van dirigidas a quienes deben emprender esas acciones; y es necesario que las medidas que se recomiendan sean factibles y que su costo se corresponda con los beneficios esperados.

Anexos.- Se relacionan a los anexos que se acompañan al informe, cuando sea necesario elaborar éstos; y en los casos en que se hayan determinado incumplimientos de la ley, demás regulaciones, principios y normas establecidas o cualesquiera otras acciones u omisiones que

afecten la buena marcha de la organización, el auditor interno debe presentar una declaración de responsabilidad administrativa, de acuerdo con la legislación vigente. (Maldonado, 2001)

2.2.32 Indicadores de Gestión

Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de efectividad, eficiencia y eficacia.

Para la construcción del indicador se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación.

2.2.32.1 Criterios para seleccionar indicadores

- ✓ Identificar el proceso y actividades críticas a medir.
- ✓ Establecer metas de desempeño o estándares.
- ✓ Establecer medición de desempeño.
- ✓ Identificar las partes responsables.
- ✓ Recopilar los datos.
- ✓ Analizar y reportar el actual desempeño.
- ✓ Comparar el actual desempeño con las metas o estándares.
- ✓ Determinar si las acciones correctivas son necesarias.
- ✓ Hacer cambios, para que el proceso concuerde con las metas o estándares.
- ✓ Determinar si nuevas etapas o nuevas medidas son necesarias. (Maldonado, 2011)

2.2.33 Indicadores de Gestión Comercial y medición de desempeño

2.2.33.1 Eficiencia

Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios disponibles.

2.2.33.2 Eficacia

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

2.2.33.3 Efectividad

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo ni dinero.

2.2.34 Control Interno

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los procesos para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque las fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de Auditoría.

2.2.34.1 Componentes del Control Interno

2.2.34.1.1 Ambiente de Control

El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control. Es el fundamento para el control interno efectivo y provee disciplina y estructura. El ambiente de control comprende los siguientes elementos:

a) Comunicación y cumplimiento forzoso de la integridad y de los valores éticos

La efectividad de los controles no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de la gente que los crea, administra y supervisa. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control e influyen en el diseño, administración, supervisión y seguimiento de los otros componentes. La integridad y el comportamiento son producto de los estándares éticos de la entidad de la manera como se comunican y del modo como se hace obligatorio su cumplimiento en la práctica. Incluyen las acciones que realiza la administración para eliminar o reducir incentivos y tentaciones no éticos. También incluye la comunicación, al personal de los valores de la entidad y de los estándares de comportamiento mediante declaraciones de política y códigos de conducta.

b) Compromiso por la competencia.

La competencia son el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas que definen el trabajo del individuo. El compromiso por la competencia incluye la consideración que hace la administración sobre los niveles de competencia requeridos por los trabajos particulares y la manera como esos niveles se convierten en las habilidades y el conocimiento requerido.

c) Participación de quienes están a cargo del gobierno.

La conciencia de control que tiene una entidad está influenciada de manera importante por quienes están a cargo del gobierno. Los atributos son:

- ✓ Filosofía y estilo de operación de la administración.
- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad.

2.2.34.1.2 Evaluación del Riesgo

El proceso de valoración de riesgos de la entidad es el proceso para identificar y responder a los riesgos de negocio y los resultados que de ello se derivan. Para propósitos de la presentación de informes, el proceso de valoración de riesgos de la entidad incluye la manera como la administración identifica los riesgos importantes para la preparación de informes de auditoría que da origen a una presentación razonable, en todos los aspectos importantes de acuerdo con las políticas y procedimientos utilizados para la Gestión Administrativa y presentación de informes de auditoría de gestión comercial, estima su importancia, valora la probabilidad de su ocurrencia y decide las acciones consiguientes para administrarlos.

La administración puede iniciar planes, programas o acciones para direccionar riesgos específicos o puede decidir aceptar un riesgo a causa del costo o por otra consideración. Los riesgos pueden surgir o cambiar a causa de circunstancias tales como las siguientes:

- ✓ Cambios en el entorno de operación.
- ✓ Personal nuevo.
- ✓ Sistemas de información nuevos o modernizados.
- ✓ Crecimiento rápido.
- ✓ Nueva tecnología.
- ✓ Modelos de negocio, productos o actividades nuevas.
- ✓ Reestructuración corporativa.

2.2.34.1.3 Procedimientos de control

Los procedimientos de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las directivas de la administración, por ejemplo, que se toman las acciones necesarias para direccionar los riesgos hacia el logro de los objetivos de la entidad. Los procedimientos de control tienen diversos objetivos y se aplican en distintos niveles organizacionales y funcionales.

2.2.34.1.4 Supervisión y seguimiento de los controles

La supervisión y el seguimiento de los controles es un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo. Implica valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias. La supervisión y el seguimiento se realizan para asegurar que los controles continúan operando efectivamente. La supervisión y el seguimiento de los controles se logran mediante actividades de supervisión y seguimiento en tiempo real, evaluaciones separadas, o una combinación de las dos. (Blanco Luna, 2012, pág. 205)

Análisis Preliminar del Control Interno.- Comprenderá la naturaleza y extensión del plan de auditoría, la valoración y oportunidad de los procedimientos a utilizarse durante el examen.

Análisis de los Riesgos y la Materialidad.- Representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada.

2.2.35 Elaboración de Programa

Los miembros del equipo de Auditoría debe tener en sus manos el programa que debe contener dos aspectos:

- ✓ objetivos de la Auditoría de Gestión Comercial, y;
- ✓ procedimientos a aplicar durante el examen.

2.2.36 Ejecución

Realizar diferentes tipos de pruebas y análisis, se evalúan los resultados que se identifican como hallazgos, detectar errores y fallas si es que los hay, elaborar conclusiones y recomendaciones para comunicarlas a la unidad auditada.

Dentro de lo que es el “Trabajo de Auditoría” se puede emplear:

- ✓ Técnicas de Muestreo.
- ✓ Técnicas o procedimientos para obtener evidencia comprobatoria.
- ✓ Pruebas de Control –grado de efectividad.
- ✓ Pruebas Analíticas –comparaciones.
- ✓ Pruebas Sustantivas –cuentas.

2.2.37 Informe

- ✓ Dictamen sobre el área administrativa auditada.
- ✓ Informe sobre la estructura del Control Interno de la entidad.
- ✓ Conclusiones y recomendaciones resultantes de la Auditoría.
- ✓ Deben detallarse en forma clara y sencilla, los hallazgos encontrados.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General

La realización de la Auditoría de Gestión Comercial para el Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del cantón Penipe, en la provincia de Chimborazo, para el periodo 2015 mejora el desempeño laboral y la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos internos.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- La realización del diagnóstico de la situación actual, identificara los problemas administrativos y operativos que inciden en el desempeño laboral.
- La aplicación de las técnicas de auditoría en el Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre permite obtener información para evaluar la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos internos.
- ✓ El informe de Auditoría de Gestión ayuda a mejorar los procesos internos existentes en el Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del cantón Penipe.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Auditoría de Gestión Comercial.

2.4.2 Variable dependiente

Desempeño laboral y la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos internos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación no fue experimental porque se manejó solo un grupo de trabajo denominado de control, se evaluó la información sin la manipulación deliberada de las variables y se evaluó la gestión encontrándose hallazgos relevantes que aportaron al mejoramiento del control de la gestión y la optimización de los recursos del Sindicato de Choferes.

Correspondió a establecer un plan detallado que permitió superar las dificultades que se presentaron en la investigación. Implicó definir el objetivo del estudio, las técnicas, procedimientos, tiempos y recursos necesarios que permitieron comprobar la hipótesis planteada de forma objetiva.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se aplicó varios tipos de investigación predominando la exploratoria, descriptiva, de campo, las mismas que se ha analiza a continuación:

3.2.1 Investigación exploratoria.-

Llamada también de contacto con el fenómeno a investigar. Aquí en la investigación se observó los hechos tal como se presentaron en el Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre.

3.2.2 Investigación descriptiva.-

Se efectuó la auditoría de gestión que permitió recoger información directa e indirecta, con el propósito de proponer recomendaciones a los hallazgos detectados.

3.2.3 Investigación de campo.-

Es aquella cualidad que hizo que la investigación se realice en el propio lugar de trabajo y en donde se produce el fenómeno, en este caso en el Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del Cantón Penipe.

3.2.4 Investigación cuali – cuantitativa.-

Permitió recoger la información, la misma que fue analizada, interpretada y representada en diferentes programas computarizados.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población total asciende a 30 unidades de investigación, la misma que está dividida en estratos como: miembros de comité ejecutivo (7), empleados (21), trabajadores (2).

Lo manifestado lo podemos observar en el siguiente cuadro estadístico.

CUADRO 4: Población objeto de estudio

Descripción	Número
Comité Ejecutivo	7
Empleados	21
Trabajadores	2
TOTAL	30

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre

Elaborado: Mario Merino

3.3.2 Muestra

Debido a que la población es pequeña en la investigación se trabajó con todo el universo o población, esto es 30 unidades de observación, lo que significa que no se empleó muestra alguna.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos.

3.4.1.1 Método científico.-

Que orienta, dirige el camino que se debe seguir para llegar a la verdad, comprobar la hipótesis y contribuir con el caminar de la ciencia. Se apoyó también en los métodos particulares.

3.4.1.2 Método inductivo.-

Proceso que conllevó a analizar los datos pequeños para llegar hacia otros más generales.

3.4.1.3 Método deductivo.-

Proceso contrario al anterior, el que permitió partir de observaciones generales a otros más pequeños.

3.4.1.4 Método analítico.-

Aquel que fragmentó, divide, desmenuza un todo para llegar a conclusiones relevantes que aporten a la mejoría de los procesos internos del Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre.

3.4.1.5 Método sintético.-

Se caracterizó por llegar a las conclusiones y recomendaciones de esta investigación. Es importante recalcar que estos métodos se lo trabajaron en todo el proceso de la investigación tal como se señala en el mismo planteamiento del problema, objetivos, marco teórico, marco metodológico, en el análisis e interpretación de datos, en la base de la comprobación de hipótesis hasta desembocar en conclusiones y recomendaciones.

3.4.1.6 Método Dialéctico.-

Que concibe a los fenómenos en la recta de un cambio, es decir encamina a que los fenómenos problemáticos deben ser solucionados para el bienestar de la sociedad. Todo está en cambio y transformación, nada permanece estático.

3.4.1.7 Método Heurístico.-

Aquel que conllevó a la realización del descubrimiento de las consecuencias de la falta de una Auditoría de Gestión Comercial en el Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre.

3.4.2 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.

Las técnicas que se utilizó para obtener información, en función de los objetivos de la investigación fueron:

3.4.2.1 Técnicas para recolección de datos

3.4.2.1.1 La Observación.

Mediante la observación directa se logró recopilar datos de interés necesarios para la investigación, permitiendo identificar la evidencia que sirvió como base para la elaboración del informe de auditoría.

3.4.2.1.2 La entrevista.

Mediante este procedimiento se obtuvo información específica de los miembros del Comité Ejecutivo del Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre, los empleados y trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos que intervienen en la prestación de servicios de la Escuela de Conducción, la gasolinera y el paradero turístico del cantón Penipe, a través de una entrevista estructurada.

3.4.2.2 Instrumentos para recolección de datos

Como instrumentos de la investigación se utilizó:

- 1.- Guía de observación.
- 2.- Guía de encuesta.
- 3.- Guía de entrevista.

La primera de ellas permitió recoger la información válida para el trabajo investigativo.

La guía de encuesta contiene preguntas que permitió obtener información sobre los procedimientos utilizados para proveer los servicios de la escuela de conducción, la gasolinera y el paradero turístico del Sindicato de Choferes.

La guía de entrevista que contiene preguntas cuyo objetivo fue la obtención de información sobre las acciones o actividades que se realiza el Sindicato de Choferes.

3.5 RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la investigación son de diversa índole y se procedió a:

- La información de las entrevistas se recopiló, codificó y tabuló en forma computarizada, luego se analizó y se presentaron los resultados en función de porcentajes directos.
- En cuanto al método estadístico que se utilizó para el análisis de la información fue la estadística descriptiva que organiza y resume datos.

La Auditoría de Gestión Comercial llevada a cabo en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Penipe se efectuó con limitaciones de orden técnico, operativo y administrativo dando como consecuencia bajos niveles de control administrativo e ineficiencia operativa; deficiencias que influyen en la provisión de información necesaria para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el servicio, el control de la gestión y la toma de decisiones.

Los principales problemas determinados son:

- La misión identifica la razón de ser de la escuela de conducción, excluyendo el propósito de la gasolinera y el parador turístico. s que se dedica.
- La visión no identifica el propósito a futuro del Sindicato de Choferes y no establece como quiere verse en el futuro.
- Los objetivos institucionales no identifica a las actividades económicas del Sindicato de Choferes como la escuela de conducción, la gasolinera y el parador turístico.
- La infraestructura del parador turístico El Cedral no son las adecuadas para brindar un servicio de calidad y satisfacción para los clientes.
- El Sindicato carece de un Plan de Comercialización Técnico.
- Inexistencia de un catálogo de clientes que facilite un mejor servicio.
- No se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados y trabajadores.
- Falta de estrategias de comercialización que promuevan el aumento la demanda de los servicios ofertados.
- No se aplican indicadores de gestión.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El Desarrollo de la Auditoría de Gestión Comercia para el Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del cantón Penipe, en la provincia de Chimborazo, para el

periodo 2015, permitió determinar y obtener una opinión independiente y poder realizar los ajustes necesarios con el fin de obtener recomendaciones para mejorar el desempeño laboral y la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos internos.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

AP

4

4.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES CUATRO DE OCTUBRE DEL “CANTÓN PENIPE”, EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2015.”

ARCHIVO PERMANENTE



CUADRO 5: Indice del archivo permanente

INDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE	REF. PT.
• Información General	AP
• Propuesta de Servicios Profesionales	PS
• Contrato de Prestación de Servicios	CS
• Orden de Trabajo	OT
• Notificación de Inicio del Examen	NE

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha:
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
INFORMACIÓN GENERAL
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

AP 1/5

Reseña Histórica

El Sindicato de Choferes profesionales “Cuatro de Octubre” fue creado el 13 de Diciembre de 1981, lleva este nombre, en homenaje a un día como este del año 1563, que se dio la fundación castellana del Cantón Penipe y coincide con la celebración de San Francisco Patrono del lugar. Fue registrado en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos el 21 de Junio de 1982 con el número 596, es filial de la Federación de Choferes Profesionales del Ecuador.

El Sindicato en sus 33 años de vida ha demostrado dinamismo entusiasmo y visión, alta calidad de dirigentes trabajo intenso de todos los socios, no solo al servicio de la clase del volante si no de la colectividad cantonal, provincial y nacional para orgullo de Penipe, tierra de aspiraciones y grandes hombres.

El propósito de este ente se enmarca las actividades que desarrolla el Sindicato de Choferes Profesionales “Cuatro de Octubre” del cantón Penipe en la formación de profesionales de alta calidad que estarán al servicio del público con el manejo de automotores.

Actualmente cuenta con una Sede Social de tres plantas y la Escuela de Capacitación de Choferes, el Parador Turístico “El Cedral”, la gasolinera “San Francisco”.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

INFORMACIÓN GENERAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

AP 2/5

Datos Generales

El Comité Ejecutivo está integrado de la siguiente manera:

SECRETARIO GENERAL	C.B.A. VICENTE PILCO MEDINA
SECRETARIO DE ECONOMÍA	SR. EDUARDO MOSCOSO
SECRETARIO DE CONTROL	SR. CESAR RAMOS PINEDA
SECRETARIO DE VIALIDAD Y TRÁNSITO	SR. LUIS BALSECA
SECRETARIO DE BENEFICENCIA Y MORTORIA	SR. CARLOS PAZMIÑO
SECRETARIO DE CULTURA Y DEPORTE	EGDO. LUIS FRAY MANCERO
SECRETARIO DE ACTAS Y COMUNICACIONES	TLGO. WILFRIDO SÁNCHEZ

DOMICILIO: El domicilio del Sindicato de Choferes Profesionales está ubicado en la calle Amazonas 12-46 Vía a Baños, cantón Penipe, provincia de Chimborazo.

BASE LEGAL: El Sindicato de Choferes Profesionales “Cuatro de Octubre” del cantón Penipe, fue registrado en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, el 21 de Junio de 1982, con el N° 596; es filial de La Federación de Choferes Profesionales del Ecuador. RUC:0690073269001

OBJETO SOCIAL: Actividades de Asociaciones Gremiales y Defensa de los Beneficios a sus Asociados.

ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL: La Institución está gobernada por el Comité Ejecutivo y será administrada por el Secretario General.

C.B.A. VICENTE PILCO MEDINA

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha:
7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

INFORMACIÓN GENERAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

AP 3/5

Misión Institucional

El Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre de Penipe y su Escuela de Capacitación tiene como misión formar conductores conscientes de su identidad, con gran sentido de respeto, responsabilidad y solidaridad; de formación humanística, con actitud técnica – científica, capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta cognición ciudadana, comprometidos con el cambio social y sobre todo transformando viejos paradigmas, remplazando con esquemas y marcos conceptuales modernos que permitan al nuevo conductor profesional tomar conciencia del rol que desempeña en la sociedad capaces de proporcionar e implantar alternativas de solución a los problemas de la colectividad para promover el desarrollo integral del Ecuador.

Visión Institucional

El Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre de Penipe y su Escuela de Capacitación como visión pretende alcanzar una verdadera excelencia educativa en el nuevo conductor profesional; en base al cultivo de valores, en concordancia con el avance de la técnica y la ciencia, con la aplicación del nuevo reglamento para las escuelas de capacitación y un pensum de estudios modificado y reformado de acuerdo a las exigencias modernas y la participación directa de todos los organismos involucrados en el tránsito y transporte terrestre del país.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

INFORMACIÓN GENERAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

AP 4/5

Objetivo General

Cumplir con la Ley de Tránsito, reglamentos y todas las disposiciones de las autoridades que regulan cada una de las actividades del Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del Cantón Penipe.

Objetivos Específicos

Mejorar el nivel académico profesional, idóneo, humanístico, técnico, con la aplicación de un moderno pensum de estudios.

Formar profesionales cumplidores de la ley, capaces y responsables en la conducción para servir a la sociedad con la práctica constante de valores.

Dar un servicio y atención de calidad a todos los socios de esta noble institución velando por sus intereses y viabilizando una mejor calidad de vida.

Valores institucionales

La institución se sustentara en el Modelos Educativo C, que responde a las aspiraciones y necesidades del plantel y que tiene las siguientes características:

Humanista.- Se ubica dentro de la corriente filosófica del personalismo humanista, donde la persona es el centro del que hacer educativo.

Participativo.- posibilita que educando sea un elemento activo, participativo en todo el proceso educativo.

Democrático.- busca educar en democracia para la búsqueda de una sociedad que mejore su calidad de vida, plantea una educación intercultural.

Integral.- postula el desarrollo integral del educando.

Interaccionista.- cree en la construcción del conocimiento por la interacción entre la experiencia sensorial y el razonamiento indisociables entre sí.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 7/12/2015



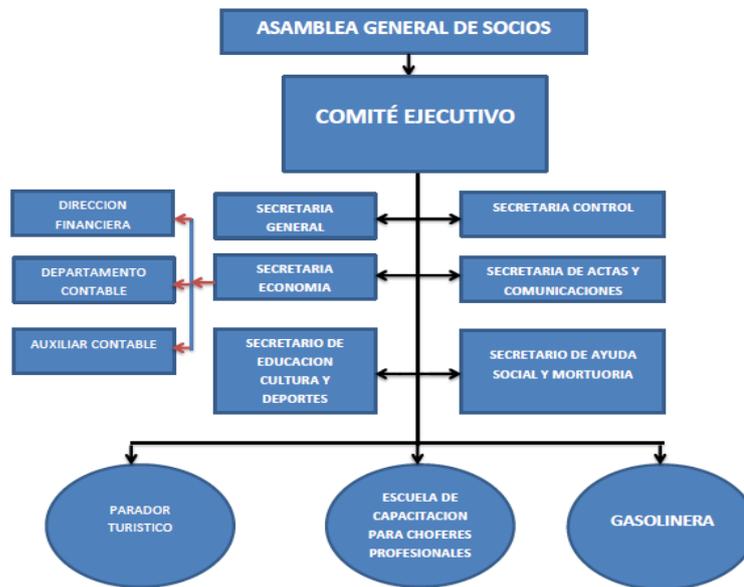
SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
INFORMACIÓN GENERAL

AP 5/5

Del 01 de Enero a Diciembre del 2015

ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES “4 DE OCTUBRE” DEL CANTÓN PENIPE.



Dirección Administrativa.-Encargada de la coordinación de actividades en toda la institución.

Escuela de Conducción.-Encargada de formar choferes profesionales.

Parador Turístico.- Encargada de promover el turismo del Cantón y la Provincia.

Servicio de Gasolinera.- Encargados de abastecer de combustible a todos los automotores que transiten por la zona.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Propuesta de Servicios

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PS 1/3

CBA

Vicente Pilco Medina

SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

Penipe.

NATURALEZA

La Auditoría de Gestión Comercial está encaminada a evaluar el grado de efectividad eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos y el manejo de los recursos disponibles.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión Comercial al Sindicato de Choferes “Cuatro de Octubre” del Cantón Penipe comprende el período del 01 de enero a 31 de diciembre del 2015.

ANTECEDENTES

El Sindicato de Choferes “Cuatro de Octubre”, dispuso la realización de una Auditoría de Gestión para el periodo del 01 de enero a 31 de diciembre del 2015.

OBJETIVO

Realizar una Auditoría de Gestión Comercial para hacer un análisis profesional de la efectividad, eficiencia y eficacia de los servicios del Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del Cantón Penipe y emitir recomendaciones al área comercial en base a los resultados obtenidos.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES "CUATRO DE OCTUBRE"

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Propuesta de Servicios

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PS 2/3

ESTRATEGIA

- Planeación preliminar.
- Realización de pruebas de controles.
- Procedimientos analíticos.
- Emisión de informe.

JUSTIFICACIÓN

La realización de una auditoría de gestión comercial es importante para permitir a la institución el reconocimiento de sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrenta la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias a través de utilizar técnicas o herramientas de Auditoría de Gestión Comercial que contribuyan a la toma de decisiones.

RECURSOS MATERIALES

CANT	MATERIALES	VALOR (U)	TOTAL
1	Resma de Papel Bond	4,00	4.00
2	Lápices y portaminas	3,00	6.00
2	Lápices Bicolor	0,50	1.00
2	Borradores	0,25	0.50
2	Carpetas	0,50	1.00
1	Perforadora	4,00	4.00
1	Grapadora	4,00	4.00
1	Caja de grapas	1,50	1.50
4	Esferos	0,50	2.00
TOTAL			24.00

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Propuesta de Servicios

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PS 3/3

RESULTADOS

El resultado final de la Auditoría es emitir recomendaciones a la institución para que mejoren la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos y actividades comerciales que se realizan para la formación de los choferes profesionales (escuela de conducción), parador turístico (El Cedral) y estación de servicios (Gasolinera).

Mario Adrián Merino Naranjo

Luis Ernesto Merino Sánchez

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Contrato de Prestación de Servicios

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

CS 1/6

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO DE AUDITORÍA

Entre los suscritos a saber: Vicente Pilco Medina identificado con cédula de identidad número 0601561980 expedida en Riobamba, en su calidad de Secretario General del Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre, con domicilio en el cantón Penipe, mediante el registro en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos el 21 de junio de 1982 con número 596 por una parte quien en adelante se denominará El CLIENTE; y por otra parte Luis Ernesto Merino Sánchez representante legal de **MERINO'S Asociados** auditores independientes a quienes se les denominará LA FIRMA AUDITORA con domicilio en la ciudad de Riobamba y debidamente autorizados; hemos celebrado el contrato de prestación de servicios profesionales de Auditoría de Gestión Comercial que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES

EL CLIENTE, es una INSTITUCIÓN que se dedica a la formación de choferes profesionales.

MERINO'S Asociados Auditores Independientes Cía. Ltda., es una Firma Auditora que cuenta con las certificaciones necesarias, requeridas por la legislación vigente aplicable para la prestación de este Servicio.

El CLIENTE requiere contratar los servicios de LA FIRMA AUDITORA para la ejecución de una auditoría de Gestión Comercial.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Contrato de Prestación de Servicios

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

CS 2/6

SEGUNDA.- INTERPRETACIÓN Y DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Los términos del Contrato deben interpretarse en un sentido literal, en el contexto del mismo y cuyo objeto revela claramente la intención de los contratantes. En todo caso, su interpretación sigue las siguientes normas: 1) Cuando los términos se hallan definidos en las Leyes y Reglamentos Ecuatorianos, se sujetará a tal definición. 2) Si no están definidos en las Leyes Ecuatorianas se estará a lo dispuesto en el contrato en su sentido literal y obvio, de conformidad con el objeto contractual y la intención de los contratantes. 3) En su falta o insuficiencia se aplicarán las normas contenidas en el Título XIII del Libro IV del Código Civil, de la Interpretación de los Contratos y normas supletorias a la misma.

TERCERA.- OBJETO DEL CONTRATO

EL CLIENTE contrata a LA FIRMA AUDITORA para que preste los servicios de auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría, de la gestión del CLIENTE por el año terminado al 31 de diciembre del 2015. La Auditoría será realizada con el objetivo de expresar una opinión (o negación de ella, si fuera el caso) sobre la gestión del CLIENTE.

LA FIRMA AUDITORA se compromete a prestar los servicios de conformidad con la legislación ecuatoriana, las Normas Internacionales de Auditoría y con los términos y condiciones incluidas en el presente instrumento legal.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

CS 3/6

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Contrato de Prestación de Servicios

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

CUARTA.- ALCANCE DEL TRABAJO

LA FIRMA AUDITORA se compromete a realizar la Auditoría de Gestión Comercial de EL CLIENTE por el año terminado el 31 de diciembre del 2015, de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría y Normas de Auditoría Generalmente Aceptada. Dichas normas requieren que LA FIRMA AUDITORA cumpla con requerimientos éticos, planifique y realice la auditoría para poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía.

Una auditoría comprende la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de Auditoría sobre los resultados de la gestión del CLIENTE. Los procedimientos seleccionados dependerán del juicio de LA FIRMA AUDITORA incluyendo la evaluación del riesgo. Una auditoría también comprende la evaluación de que las políticas, estatutos, reglamentos. Debido a la naturaleza de las pruebas y las limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema de control interno.

Existe un riesgo inevitable de que ciertos errores materiales puedan permanecer sin ser descubiertos, aun cuando la auditoría sea planeada y ejecutada de acuerdo con normas internacionales de auditoría.

LA FIRMA AUDITORA comunicará en forma escrita sobre cualquier deficiencia significativa en el control interno relacionado con la auditoría de Gestión Comercial.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Contrato de Prestación de Servicios

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

CS 4/6

QUINTA.- CALENDARIO

LA FIRMA AUDITORA efectuará su trabajo en:

La visita: Septiembre - Diciembre del 2015, para obtener un conocimiento de las operaciones que realiza EL CLIENTE, determinar el plan de trabajo y la revisión de los componentes del proceso administrativo con corte al 31 de diciembre del 2015.

SEXTA.- RESPONSABILIDADES DEL CLIENTE

- a) EL CLIENTE asume entera responsabilidad por la preparación y presentación de la información pertinente para evaluar la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía
- b) EL CLIENTE proveerá toda la información indispensable para el desarrollo del examen y que es relevante para la preparación del informe de la Auditoría de Gestión Comercial.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Contrato de Prestación de Servicios

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

CR 5/6

SÉPTIMA.- CONFIDENCIALIDAD

LA FIRMA AUDITORA y EL CLIENTE se comprometen a mantener toda información que pueda conocer o llegar a conocer respecto de las actividades y negocios de su contraparte, en la más estricta confidencialidad, y no podrá revelarla a terceras personas sin el previo consentimiento escrito de la parte titular de la información confidencial.

OCTAVA.- DURACIÓN DEL CONTRATO

El plazo de ejecución de los trabajos no podrá exceder de 3 (meses) contados a partir de la fecha de suscripción del presente contrato.

NOVENA.- NOTIFICACIONES

Las PARTES señalan como domicilio legal para efectos de notificaciones relacionadas con sus obligaciones bajo este Contrato, los siguientes.

- EL CLIENTE: Penipe, provincia de Chimborazo, calle Amazonas 12-46 vía a Baños.
- LA FIRMA AUDITORA: Chimborazo, Riobamba, Calles: 10 de Agosto y Pichincha.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Contrato de Prestación de Servicios

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

CR 6/6

DÉCIMA.- ACEPTACIÓN Y VALIDEZ

Las partes ratifican y aceptan todas y cada una de las estipulaciones y declaraciones contenidas en las cláusulas precedentes, en fe de lo cual, suscriben el presente Contrato en dos ejemplares de un mismo tenor y valor.

DÉCIMA PRIMERA: CONTROVERSIAS

Cualquier aspecto legal que tenga que ventilarse por reclamaciones de ambas partes se someterá a conocimiento de los jueces de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba.

DÉCIMA SEGUNDA ANEXOS

En el anexo I parte integrante del presente contrato, se detalla la nómina de los profesionales de LA FIRMA AUDITORA que intervendrán en la ejecución del trabajo objeto de este contrato. Por otra parte declaramos que LA FIRMA AUDITORA tiene relación profesional y no relación de dependencia con EL CLIENTE.

En Riobamba, a los 2 días de Diciembre de 2015.

Luis Merino Sánchez
MERINO'S ASOCIADOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
CIA. LTDA.

CBA. Vicente Pilco Medina
SINDICATO DE CHOFERES 4
OCTUBRE

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Orden de Trabajo

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

OT 1/2

Riobamba, 01 de diciembre del 2015

CBA

Vicente Pilco Medina

SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES 4 DE OCTUBRE.

Penipe.

Por medio de la presente me dirijo a usted, poniendo en conocimiento la realización de la Auditoría de Gestión Comercial en el SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES CUATRO DE OCTUBRE, del cantón Penipe, periodo de enero a diciembre 2015.

La auditoría se efectuara de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Pero principalmente los objetivos de la auditoría de gestión están dirigidos a:

- Evaluar el diseño e implementación del sistema de control interno establecido por la Compañía.
- Evaluar la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía y emitir el respectivo informe.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la normativa vigente y que norma al Sindicato.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Orden de Trabajo

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

OT 2/2

Como parte final del proceso se dará a conocer mediante el informe de Auditoría correspondiente que incluirá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Luis Merino Sánchez

MERINO'S ASOCIADOS AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

7/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Notificación de Inicio del Examen

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

NE

1/2

Riobamba, 01 de diciembre del 2015

CBA.

Vicente Pilco

Secretario General del Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del cantón Penipe
Penipe.

De mi consideración;

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión Comercial, para determinar la efectividad, eficiencia y eficacia del Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del cantón Penipe provincia de Chimborazo, para el periodo 2015.

Yo Luis Ernesto Merino Sánchez con C.I. 060418108-1, representante legal de **MERINO'S Asociados**, notifico a usted, que ha iniciado la Auditoría de Gestión Comercial al Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del cantón Penipe, para el periodo 2015. La Auditoría se realizará de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos, con el fin de dar las conclusiones y recomendaciones acerca de procesos comerciales que mantiene la institución.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Notificación de Inicio del Examen

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

NE

2/2

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicito la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la institución, para acceder a la documentación necesaria para ejecutar la Auditoría de Gestión Comercial.

En espera de contar con su colaboración anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Luis Merino Sánchez

MERINO'S ASOCIADOS AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015

AC

SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

ARCHIVO CORRIENTE



CONTENIDO ARCHIVO CORRIENTE	REF P/T
Índice de Referencias	IR
Hoja de Marcas	HM
Programa de Auditoría Fase I	PR 1
Programa de Auditoría Fase II	PR 2
Programa de Auditoría Fase III	PR 3
Programa de Auditoría Fase IV	PR 4

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
10/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha:
12/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

INDICE DE REFERENCIAS

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

IR

REFERENCIA	SIGNIFICADO
AC	Archivo Corriente
AP	Archivo Permanente
BI	Borrador de Informe
CCI	Cuestionario de Control Interno
H/H	Hoja de Hallazgos
HM	Hoja de Marcas
HOAD	Hernán Octavio Arellano Díaz
HR	Hoja de Referencias
IF	Informe Final
IG	Indicadores de Gestión
JEBC	Jaqueline Elizabeth Balseca Castro
LEMS	Luis Ernesto Merino Sánchez
MAMN	Mario Adrián Merino Naranjo
NI	Notificación de Inicio
PA	Propuesta de Auditoría
PIR	Plan de Implementación de Recomendaciones
PR	Programa de Auditoría
PR 1	Programa de Auditoría Fase I
PR 2	Programa de Auditoría Fase II
PR 3	Programa de Auditoría Fase III
PR 4	Programa de Auditoría Fase IV

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
10/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha:
12/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES "CUATRO DE OCTUBRE"

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

HOJA DE MARCAS

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

HM

MARCA	SIGNIFICADO
μ	Sumado verticalmente
π	Sumas verificadas
Σ	Totalizado
\surd	Cotejado con documento
\neq	Diferencia
δ	Falta documento
$\&$	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
\odot	No reúne requisitos
\circ	No existe documentación
ϕ	Expedientes desactualizados
\surd	Operación aritmética incorrecta
\mathcal{D}	Documento mal estructurado
\sim	Falta proceso
Ω	Sustentado con evidencia

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
10/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha:
12/12/2015

AC

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
Del 01 de enero a 31 de diciembre 2015

FASE I



	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 12/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 12/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

PROGRAMA DE AUDITORÍA

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

P.R 1

Objetivo General

Hacer un reconocimiento integral de la institución y de su estructura organizacional para iniciar con la auditoría de gestión comercial.

Objetivos Específicos:

- Recopilar información del Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre con el fin de determinar el grado de confianza.
- Identificar las condiciones existentes para ejecutar la auditoría de gestión comercial.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Efectúe una visita a las instalaciones de la institución.	AC 1	MAMN/ LEMS	10-11-2015
2	Aplicación de una cédula narrativa	AC 2	MAMN/ LEMS	10-11-2015
3	Aplique una entrevista al secretario general	AC 3	MAMN/ LEMS	18-11-2015
4	Aplique encuesta al personal administrativo sobre la misión, visión y objetivos.	AC 4	MAMN/ LEMS	18-11-2015
5	Emitir un informe sobre la visita preliminar	AC 5	MAMN/ LEMS	25-11-2015
6	Elaborar la Planificación Preliminar	PP	MAMN/ LEMS	30-11-2015

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha:

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

VISITA PRELIMINAR

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

A.C 1

Recorrido de instalaciones

La infraestructura de la institución tiene varios años de antigüedad, es de cuatro plantas. Las oficinas administrativas de la institución están adecuadas para el funcionamiento de las siguientes áreas: Dirección, Contabilidad y Sala de Profesores; cada una de las oficinas cuenta con instalaciones adecuadas y recursos como: computadores, escritorios, teléfono convencional, fax, internet para el funcionamiento y desarrollo de las actividades.

El espacio recreacional es amplio, cuenta con un bar, canchas, graderío y servicios higiénicos.

El ingreso a las instalaciones es controlado por el guardia de seguridad.

La estación de servicios está en óptimas condiciones para los usuarios y cuenta con 3 dispensadores de combustible, dos de los cuales proveen de gasolina EXTRA y una que provee DIESEL, además cuenta con servicio de baños, agua y vulcanización.

El parador turístico EL CEDRAL cuenta con dos piscinas: una de agua fría y una de agua temperada, además tiene servicio de hidromasaje, turco, sauna, bar, vestidores, estacionamiento y servicios higiénicos.

Horario de trabajo			
Área	entrada	salida	Lapso
Administrativa	08h00 am	17h00pm	Lunes a Viernes
Gasolinera	00h00am	24h00pm	Lunes a Domingo
Parador Turístico	10h00am	19h00pm	Sábados y Domingos
Escuela de Conducción	18h00pm	22h00pm	Lunes a Viernes
Escuela de Conducción horario diferido	08h00am	18h00pm	Sábados y Domingos

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha:

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

CÉDULA NARRATIVA

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

A.C 2

Objetivo: Evaluar la gestión Comercial de la Institución.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO: Secretario General

DÍA PREVISTO: 11-11-2015

HORA SOLICITADA: 10H00 AM

FINALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA: 11H00 AM

DATOS GENERALES

RAZÓN SOCIAL

Sindicato de Choferes “Cuatro de Octubre”

FECHA DE CREACIÓN

El 13 de Diciembre de 1981

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Calle Amazonas 12-46 Vía a Baños, cantón Penipe

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

ENTREVISTA PRELIMINAR AL SECRETARIO GENERAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

A.C 3

1. ¿Nivel de instrucción?

Bachiller.

2. ¿Ha tenido alguna experiencia en dirección?

Si, 5 años de experiencia.

3. ¿Se creó la Misión, Visión y los objetivos de la institución en base a una matriz pre elaborada?

No, la misión, visión y objetivos institucionales fueron creados empíricamente y de acuerdo a los conocimientos de las autoridades.

4. ¿Se brinda capacitación técnica comercial a los clientes internos?

Existen capacitaciones que están planificadas pero en otros ámbitos, no en temas comerciales.

5. ¿Existe en la Institución un registro de clientes y/o alumnos?

El registro de alumnos se lo tiene con las inscripciones, mas no se cuenta con un registro general de clientes que utilicen los servicios de la Institución.

6. ¿Se aplica evaluaciones de desempeño al personal del área?

Sí, porque se realizan evaluaciones semestrales generales, no individuales.

7. ¿Existen estrategias de comercialización dentro de la Institución?

No, al momento no se cuenta con ninguna estrategia a excepción de publicidad en radio.

8. ¿Se realizan reuniones de trabajo para tratar temas de comercialización?

Se realizan reuniones mensuales, pero no se trata temas de comercialización.

9. ¿Se aplican indicadores que midan la efectividad, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las actividades en relación a las metas planteadas?

No se mide de ninguna manera.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES "CUATRO DE OCTUBRE"

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

RESULTADO DE LA TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

A.C 4
CCI 1/6

OBJETIVO: Conocer si la misión del Sindicato de Choferes "Cuatro de Octubre" contribuye a que el personal administrativo tenga claramente definido la orientación a seguir.

N°	PREGUNTAS	Respuestas		
		SI	NO	Σ
1	¿Conoce usted la misión del SCHCO?	9	2	11
2	¿Considera que el SCHCO tiene un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	10	1	11
3	¿La misión es difundida o socializada y se mantiene presente entre las diferentes unidades operativas ya sea en aulas, murales y oficinas de la Institución?	6	5	11
4	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen a la institución de otras similares?	10	1	11
5	¿Las Autoridades y personal administrativo mantienen como propósito obtener resultados finales relacionados con la misión de la Institución?	10	1	11
6	¿El Departamento Administrativo replantea la misión en función a los cambios que surgen en la institución?	8	3	11
TOTAL Σ		53	13	66

CP = Cantidad de respuestas positivas.

CT = Cantidad de total de respuestas.

$$NC = (CP/CT) * 100$$

CONFIANZA 80.30% ✓

RIESGO 19.7% ✓

← NIVEL DE CONFIANZA →		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

← NIVEL DE RIESGO →		
ALTO	MODERADO	BAJO

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

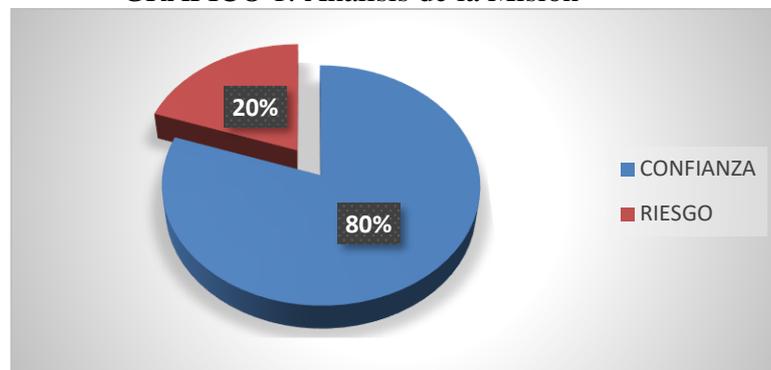
Fecha
2/12/2015



**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORIA DE GESTIÓN COMERCIAL
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE LA MISIÓN**

**AC 4
CCI 2/6**

GRÁFICO 1: Análisis de la Misión



Fuente: Cuestionario de Análisis de la Misión de Sindicato de Choferes 4 Octubre.
Elaborado: Los Autores

- Análisis de la Misión**

El personal administrativo del Sindicato de Choferes en relación al conocimiento de la Misión presenta un nivel de confianza del 80% debido a la correcta difusión de la filosofía institucional, y un nivel de riesgo del 20% ya que algunos trabajadores no tienen presente la misión y por lo tanto no trabajan de acuerdo al requerimiento institucional.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
RESULTADO DE LA TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE
ANÁLISIS DE LA VISIÓN**

**AC 4
CCI 3/6**

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

OBJETIVO: Conocer si la visión del Sindicato de Choferes “Cuatro de Octubre” define claramente lo que debe ser a largo plazo.

N°	PREGUNTAS	Respuestas		Σ
		SI	NO	
1	¿Conoce usted la visión de la Institución?	8	3	11
2	¿Considera que la Escuela tiene una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	10	1	11
3	¿La visión es difundida en forma permanente entre las diferentes unidades, ya sea en aulas, murales u oficinas de la Institución?	7	4	11
4	¿Los programas, acciones y demás prácticas de la Institución han sido elaboradas conformes con el contenido de la visión?	9	2	11
5	¿La visión es deseable particularmente por el personal administrativo, porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	8	3	11
	TOTAL Σ	42	13	55

CP=Cantidad de respuestas positivas.

CT = Cantidad de total de respuestas.

$$NC=(CP/CT)*100$$

$$CONFIANZA = \frac{42}{55} \times 100 = 76,36\% \checkmark$$

$$RIESGO = \frac{13}{55} \times 100 = 23,64\% \checkmark$$

← NIVEL DE CONFIANZA →		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51%-75%	76%-95%

← NIVEL DE RIESGO →		
ALTO	MODERADO	BAJO

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

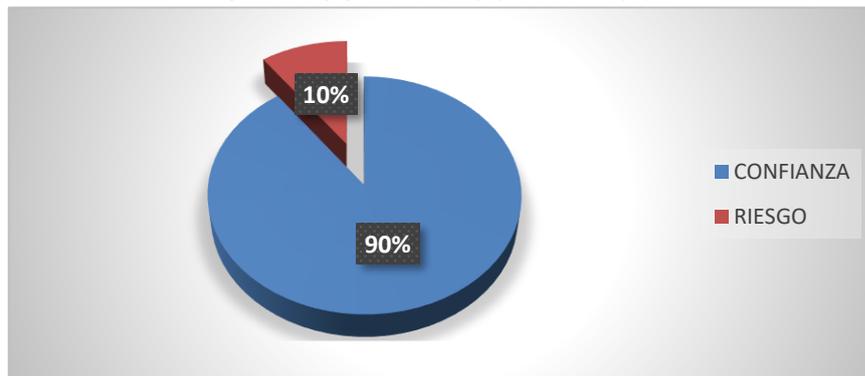
Fecha
2/12/2015



**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE LA VISIÓN
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015**

**AC 4
CCI 4/6**

GRÁFICO 2: Análisis de la Visión



Fuente: Cuestionario de Análisis de la Visión de Sindicato de Choferes 4 Octubre.

Elaborado: Los Autores

- **Análisis de la Visión**

La evaluación de la visión muestra un nivel de confianza del 76% del personal y administrativo del Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del cantón Penipe lo que demuestra que el área administrativa en su mayoría trabaja de acuerdo a la Visión institucional sin embargo, existe un 24% que representa un riesgo de desconocimiento de lo que busca el legislativo de la institución.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
RESULTADO DE LA TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE
ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015**

**AC 4
CCI 5/6**

OBJETIVO: Conocer si los objetivos que tiene el Sindicato de Choferes “Cuatro de Octubre” define claramente el propósito a alcanzar.

N°	PREGUNTAS	Respuesta		Σ
		SI	NO	
1	¿Conoce usted los objetivos de la Institución?	8	3	11
2	¿Considera que la Institución tiene objetivos que definan claramente el propósito a alcanzar?	10	1	11
3	¿Los programas, acciones y demás prácticas de la Institución han sido elaboradas conformes con el contenido de los objetivos?	9	2	11
4	¿Para establecer los objetivos se ha realizado un análisis de riesgo?	10	1	11
5	¿La institución cuenta con un mecanismo que monitoree el cumplimiento de los objetivos?	8	3	11
	TOTAL Σ	45	10	50

CP = Cantidad de respuestas positivas.

CT = Cantidad de total de respuestas.

$$NC = (CP/CT) * 100$$

$$CONFIANZA = \frac{45}{50} \times 100 = 90\% \checkmark$$

$$RIESGO = \frac{10}{55} \times 100 = 10\% \checkmark$$

← NIVEL DE CONFIANZA →		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51%-75%	76%-95%
← NIVEL DE RIESGO →		
ALTO	MODERADO	BAJO

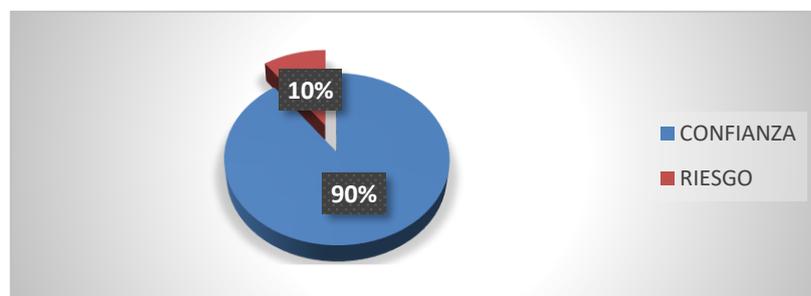
	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha 2/12/2015



**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
RESULTADO DE LA TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE
ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015**

**AC 4
CCI 6/6**

GRÁFICO 3: Análisis de los Objetivos



Fuente: Cuestionario de Análisis de los Objetivos de Sindicato de Choferes 4 Octubre.
Elaborado: Los Autores

- Análisis de los Objetivos**

El personal administrativo del Sindicato de Choferes conoce los objetivos con un nivel de confiabilidad del 90% gracias a la adecuada difusión y coordinación por parte de las autoridades que buscan alcanzar metas trazadas, el riesgo encontrado es del 10% que es mínimo y representan un desconocimiento de los objetivos.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
12-12-2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha:
12-12-2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

INFORME DE VISITA PRELIMINAR

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

A.C 5

1/4

INFORME DE VISITA PRELIMINAR

Riobamba, 13 de diciembre del 2015.

C.B.A.

Vicente Pilco Medina

Presente.

De nuestra consideración:

Luego de haber realizado la visita previa al Sindicato de Choferes y de haber entrevistado a los funcionarios principales de la institución obtuvimos información relevante que nos sirvió para conocer el entorno de la institución.

Con estos antecedentes emitimos el siguiente informe que contiene las deficiencias encontradas y recomendaciones propuestas para solucionarlas.

1.- DEBILIDAD:

En el Sindicato de Choferes el 20% de los servidores desconocen la misión de la institución a pesar de que esta ha sido difundida, demostrando la falta de interés hacia el alcance de los objetivos y metas propuestos.

Estructuración de la Misión

A pesar de que el 80% conocen la misión, ésta se encuentra mal estructurada debido a que no registra todos los objetivos generales y principios de operación de la entidad.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

INFORME DE VISITA PRELIMINAR

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

A.C 5

2/4

1.- RECOMENDACIONES

A la dirección

- Para que la misión oriente a todos los miembros de la organización es preciso incorporar los objetivos y principios de operación que persigue la escuela de conducción, el parador turístico y la gasolinera. La Misión debe responder de forma clara y precisa, las siguientes preguntas:
 - ✓ ¿Quiénes somos? Identidad de la Institución.
 - ✓ ¿Por qué existimos? Que necesidades satisfacemos
 - ✓ ¿Qué hacemos? Actividades que realizamos
 - ✓ ¿Cuáles son los servicios sobresalientes? Servicios que brindamos
 - ✓ ¿Para quienes trabajamos? Clientes que usarán nuestros servicios
 - ✓ ¿Por qué lo hacemos? Desarrollo que deseamos promover
- Socializar la Misión mediante: murales, trípticos, pancartas, para garantizar que todos los miembros de la organización tengan un mismo horizonte.

2.- DEBILIDAD

La Visión de la institución no está bien estructurada, no permite cuantificar el tiempo en el que se cumplirá.

2.- RECOMENDACIÓN

A la dirección

La visión debe estar estructurada de forma clara y precisa, respondiendo las siguientes preguntas básicas:

- ¿Quiénes somos? Identidad de la Institución.
- ¿Qué buscamos? Propósitos que deseamos llegar a cumplir.
- ¿Por qué lo hacemos? Valores, principios, motivaciones; y,
- ¿Para quienes trabajamos? Clientes que usaran nuestros servicios.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
INFORME DE VISITA PRELIMINAR
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

A.C 5
3/4

- Socializar la Visión para garantizar que todos los miembros que integran la institución ejecuten los programas, acciones y demás actividades que ayuden a alcanzar la meta a largo plazo.

3.- DEBILIDAD

Los objetivos institucionales únicamente reflejan el servicio de la escuela de conducción y no incluye al paradero turístico y a la gasolinera.

RECOMENDACIÓN

A la dirección

Reestructurar los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo que garantice el beneficio, crecimiento y seguridad de los servicios de la escuela de conducción, el paradero turístico y la gasolinera.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015



**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
INFORME DE VISITA PRELIMINAR
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015**

**A.C 5
4/4**

PROPUESTA DE INVERSIÓN

Estrategia	Objetivo	Costo	Tiempo	Responsable
Creación de una página Web y Redes Sociales	Dar a conocer a los clientes.	\$1.500	1 año	Jefe del departamento de sistemas
Promoción días Locos 2x1 (EL CEDRAL)	Realizar publicidad para darnos a conocer.	\$ 1.500	6 meses	Secretario general y encargado del parador turístico.
Implementación de Gigantografías en las avenidas principales de la ciudad de Riobamba y de la provincia para que los consumidores conozcan los servicios y la ubicación del Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre	Incrementar el posicionamiento de la institución en el mercado en un 5% durante el periodo Enero-Julio	➤ Detalle Impresión en lona de 12*2m, 12*4m, 16*6m. VALOR UNITARIO 5.50 metro cuadrado CON DISEÑO 6.00 metro cuadrado	6 meses	Sr. Vicente Pilco, Secretario General

Las recomendaciones emitidas en este informe deberán ser cumplidas a la brevedad posible, a partir de la fecha de lectura de dicho informe.

Atentamente,

Luis Merino Sánchez
AUDITOR

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PP 1/5

- **ANTECEDENTES**

El Sindicato de Choferes profesionales “Cuatro de Octubre” fue creado el 13 de Diciembre de 1981, lleva este nombre, en homenaje a un día como este del año 1563, que se dio la fundación castellana del Cantón Penipe y coincide con la celebración de San Francisco Patrono del lugar. Fue registrado en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos el 21 de Junio de 1982 con el número 596, es filial de la Federación de Choferes Profesionales del Ecuador.

- **MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

Evaluar la efectividad, eficiencia y eficacia con las que se manejan los recursos del Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del cantón Penipe.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Aplicar una Auditoría de Gestión Comercial, utilizando las fases, que se adapten a las necesidades y requerimientos del Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del Cantón Penipe, para precisar su nivel de efectividad, eficiencia y eficacia.
- Emitir un informe de auditoría, que conlleve al correcto desarrollo de las actividades y mejoras del proceso administrativo y comercial para el buen funcionamiento y toma de decisiones.
- Comprobar la funcionabilidad de la estructura orgánica de la entidad.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PP 2/5

- Verificar la existencia de objetivos y planes comerciales que sean coherentes y realistas.
- Comprobar los niveles de confiabilidad, de la información administrativa, comercial y la existencia del respectivo control.
- Supervisar la existencia de políticas y normas adecuadas así como el cumplimiento de las mismas.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión al Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre comprenderá el período del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015.

BASE LEGAL

El Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre para el desarrollo de sus actividades se sustenta en las siguientes disposiciones legales, reglamentos y demás disposiciones:

- Constitución de la República de Ecuador.
- Ley y Reglamento de Seguridad Social
- Código de Trabajo.
- Ley del Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Normas del Control Interno.
- Estatuto de la Federación de Choferes Profesionales del Ecuador
- Reglamento Interno del Sindicato de Choferes Profesionales “Cuatro de Octubre del cantón Penipe.
- Reglamento para las Escuelas de Capacitación.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PP 3/5

- Ministerio de Transporte y Obras Públicas;
- Ministerio de Inclusión Económica y Social,
- Concejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres,
- Federación de Choferes Profesionales del Ecuador

PRINCIPALES ACTIVIDADES E INSTALACIONES

Dirección Administrativa.- Encargada de la coordinación de actividades y de llevar la contabilidad de todos los procesos económicos de la Institución.

Escuela de Conducción.- Prestar servicios educacionales para choferes profesionales tipo C y D para lo cual cuenta con 12 aulas de clases y la oficina del secretario en buen estado y protegidas por el servicio del ECU 911.

Parador Turístico.- Parador Turístico “El Cedral” que cuenta con dos piscinas, hidromasaje, sauna, turco y bar y sirve de punto de relajación para socios y turistas.

Servicio de Gasolinera.- La estación de servicio tiene instalaciones adecuadas y cuenta con baños en buen estado para que utilicen los clientes.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PP 4/5

FUNCIONARIOS PRINCIPALES

SECRETARIO GENERAL	C.B.A. VICENTE PILCO MEDINA
CONTABILIDAD	ING. TATIANA HERNANDEZ
PARADOR TURÍSTICO	SR. LUIS ALDAZ
GASOLINERA	SR. DARWIN JIMENEZ
ESCUELA DE CONDUCCIÓN	SR. CESAR RAMOS PINEDA

GRADO DE CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN, ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL Y COMERCIAL.

1. **Administrativa.-** De acuerdo a la entrevista realizada al secretario es importante que se evalúe en base a objetivos o metas las actividades realizadas de todo el personal.
2. **Operacional.-** Se debe revisar el nivel de cumplimiento de los procesos en la escuela de conducción, paradero turístico y gasolinera.
3. **Comercial.-** Dar énfasis en identificar las estrategias existentes para captar clientes a los diferentes servicios que oferta el Sindicato.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN AUTOMATIZADA

El sistema contable está integrado por módulos pero que no todos ellos están indexados lo que dificulta la confiabilidad de la información necesaria para la toma de decisiones.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES "CUATRO DE OCTUBRE"
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PP 5/5

PUNTOS DE INTERÉS

- Se ha determinado en la visita preliminar realizada al Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre, que la infraestructura se encuentra en condiciones inadecuadas (Paradero Cedral).
- No existe un adecuado plan de comercialización ni promoción de los servicios que presta la Institución.

RECURSOS A UTILIZARSE

CANT	MATERIALES	VALOR (U)	TOTAL
1	Resma de Papel Bond	4,00	4.00
2	Lápices y portaminas	3,00	6.00
2	Lápices Bicolor	0,50	1.00
2	Borradores	0,25	0.50
2	Carpetas	0,50	1.00
1	Perforadoras	4,00	4.00
1	Grapadoras	4,00	4.00
1	Caja de grapas	1,50	1.50
4	Esferos	0,50	2.00
TOTAL			24.00

TIEMPO EN EL CUAL SE DESARROLLARA

La presente Auditoría de efectuará en un plazo de 60 días. El periodo a evaluar es del 01 de enero a 31 de diciembre del 2015.

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Mario Adrián Merino Naranjo

Luis Ernesto Merino Sánchez

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015

AC

SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Del 01 de enero a 31 de diciembre 2015

FASE II



Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha:
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PR.2

Componentes: Satisfacción del Cliente

Objetivo: Realizar una revisión de los servicios, la situación de mercado, competencia y estrategias para comprender la intensión de las autoridades con respecto a la comercialización de la institución.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Evalué los servicios, mediante encuestas a clientes. a) La Gasolinera y su competencia. b) El Parador Turístico y su competencia. c) La Escuela de Conducción.	CC1 1 CC1 2 CC1 3	MAMN/LEMS	06-01-2016
2	Redactar el informe de la situación de mercado del Sindicato de Choferes correspondiente a la Segunda Fase.	AC	MAMN/LEMS	10-01-2016

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha:
2/12/2015



**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
RESULTADO DE LA TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LOS
PRECIOS DEL COMBUSTIBLE EN LA GASOLINERA
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015**

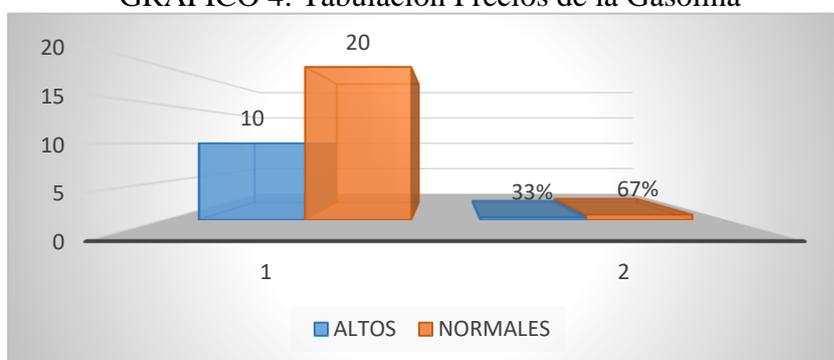
CC1 1/2

OBJETIVO: Conocer la aceptación de clientes de la atención y servicio que brindan el Sindicato de Choferes, el Paradero “El Cedral” y la gasolinera. La encuesta se realizó a 30 clientes.

1. ¿Considera que los precios de la gasolina son?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTOS	10	33%
NORMALES	20	67%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 4: Tabulación Precios de la Gasolina



Análisis.- El 67% de los clientes consideran que los precios son normales y el 33% son altos.

Observación: Es importante regular los precios de los combustibles en función a lo dispuesto por el gobierno nacional del Ecuador.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



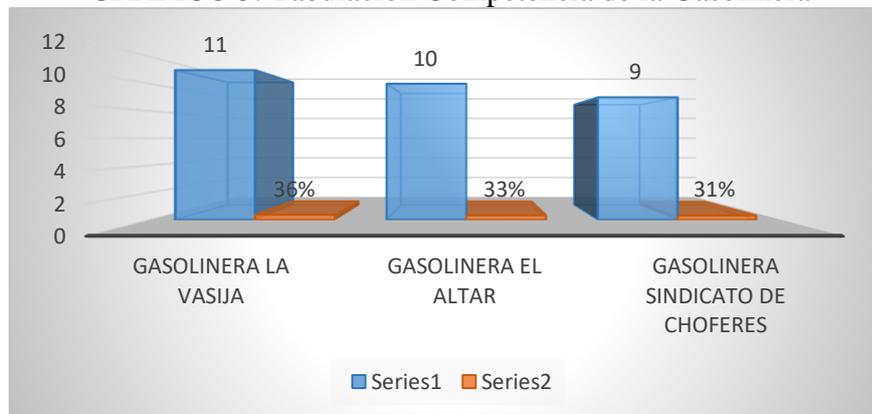
**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
RESULTADO DE LA TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA
COMPETENCIA DE LA GASOLINERA
Del 01 de Enero a 31 Diciembre del 2015**

CC 1 2/2

2.- Participación de la competencia en el mercado de la Gasolinera:

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gasolinera La Vasija	11	36%
Gasolinera El Altar	10	33%
Gasolinera Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre	9	31%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 5: Tabulación Competencia de la Gasolinera



Análisis.- La participación en el mercado es bastante competitivo, los clientes prefieren en un 31% a la gasolinera del Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre, 33% gasolinera El Altar y el 36% gasolinera la Vasija.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

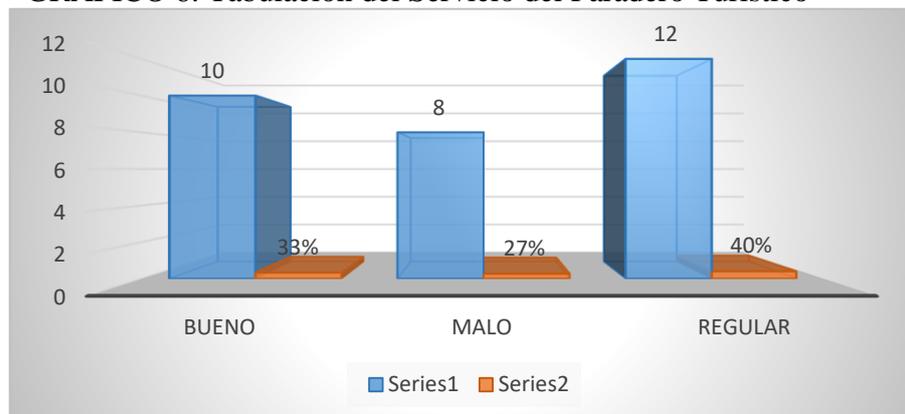
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE LA
ACEPTACIÓN DEL MERCADO DEL PARADOR TURÍSTICO

CCI 2 1/2

3. ¿El servicio que brinda el paradero turístico El Cedral es?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	10	33%
MALO	8	27%
REGULAR	12	40%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 6: Tabulación del Servicio del Paradero Turístico



Análisis.- Los clientes consideran que la atención del Paradero es 40% regular, el 27% malo y el 33% bueno.

Observación: Debido a la infraestructura y la falta de capacitación del empleado se ve reflejado la poca satisfacción de los clientes.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha:
2/12/2015



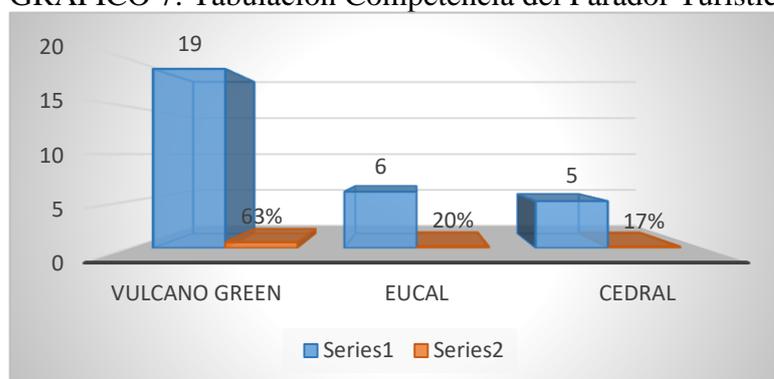
**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE LA
COMPETENCIA DEL PARADOR TURISTICO
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015**

CCI 2 2/2

4. De la competencia del paradero Turístico el Cedral:

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vulcano Green	19	63%
Eucal	6	20%
El Cedral (Sindicato de Choferes profesionales Cuatro de Octubre)	5	17%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 7: Tabulación Competencia del Parador Turístico



Análisis.- El 63% de los clientes encuestados tienen preferencia por el paradero Vulcano Green, 20% Eucal y el 17% prefieren el Cedral que pertenece al Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre..

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha:
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

RESULTADO DE LA TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE
ACEPTACIÓN DE MERCADO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

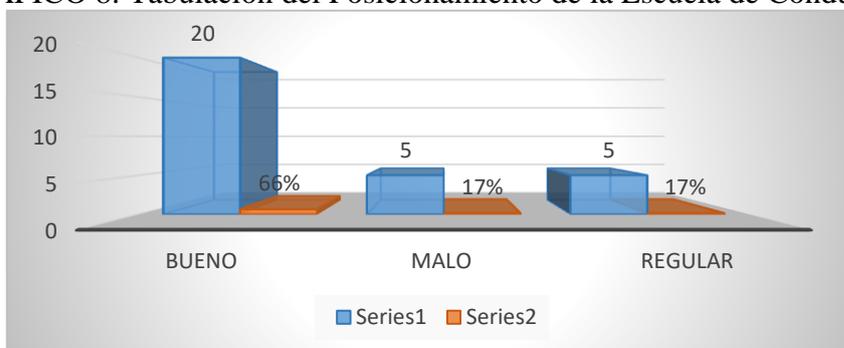
CCI 3

5. La Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre es considerado a nivel provincial:

Tabulación de la Pregunta 5

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	20	66%
Malo	5	17%
Regular	5	17%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 8: Tabulación del Posicionamiento de la Escuela de Conducción



Análisis.- El Sindicato a nivel provincial es considerado el 66% bueno, el 17% regular y el 17% malo.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha:

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL FASE II
INFORME DE CONTROL INTERNO
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

AC 1/2

Riobamba, 14 de diciembre del 2015.

C.B.A

Vicente Pilco

**SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES
CUATRO DE OCTUBRE.**

Presente.-

De nuestra consideración:

En atención a la carta emitida el 01 de diciembre del 2015, en el cual se nos permite realizar una Auditoría de Gestión en el Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre, del cantón Penipe, provincia de Chimborazo, para el periodo 01 de Enero a Diciembre del 2015, hemos efectuado la respectiva evaluación de los servicios ofertados en el área comercial.

Evaluación del Sistema de Comercialización

Componente: Servicios Ofertados por el Sindicato de Choferes

Debilidades:

- 1.- Los clientes califican con un 17% de preferencia frente a otros 2 paraderos, debida a su insuficiente infraestructura y el trato no adecuado del personal.
- 2.- La Escuela de Conducción se limita al servicio de formación de choferes profesionales sin proveer de un valor agregado que genere incremente el número de estudiantes.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL FASE II

INFORME DE CONTROL INTERNO

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

AC

2/2

3.- Los precios de la gasolina frente a otras gasolineras según los clientes es un poco elevado.

Recomendaciones.-

1.- La administración debe aprovechar que es uno de los pocos Sindicatos que tiene este tipo de servicio adicional y potenciar a través de mejorar su infraestructura, capacitar a su personal y promocionar el paradero turístico para incrementar la afluencia de los clientes y mejorar los ingresos de la entidad.

2.- Establecer estrategias que incremente el número de estudiantes a la escuela de conducción y permita garantizar la permanencia del Sindicato en la provincia.

3.- Los precios de los combustibles deben ser en función a lo establecido por el gobierno nacional y mejorar el trato de los empleados para cumplir con la ley y atraer más clientes respectivamente.

Atentamente,

Luis Merino Sánchez

AUDITOR

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015

AC

**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL**

FASE III



	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PR.3

Componente: Hoja de Hallazgos

Objetivo: Realizar una revisión de los hallazgos y emitir recomendaciones en base al análisis profesional.

°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Realizar la cédula con los hallazgos de los cuestionarios del control interno	HH 1/9-4/9	MAMN/LEMS	17-12-2015
2	Realizar la cédula con los hallazgos en relación al área comercial	HH 5/9-9/9	MAMN/LEMS	17-12-2015
4	Aplicar indicadores de eficiencia	IG1	MAMN/LEMS	21-12-2015
5	Aplicar indicadores de eficacia	IG2	MAMN/LEMS	21-12-2015

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha:
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

HOJA DE HALLAZGOS FASE III

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

HH 1/10

AUSENCIA DE UNA MATRIZ DE LA MISIÓN

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Condición	La misión está dirigida solo a la escuela de conducción dejando al azar las actividades de la gasolinera y del paradero turístico que tiene el Sindicato de Choferes.
Criterio	La misión es el propósito de ser la entidad porque define que pretende cumplir, hacer y para quien lo va hacer.
Causa	La Misión no define el propósito que pretende cumplir, el para quien lo va hacer, porque se realizó sin fundamento técnico.
Efecto	La falta de una misión adecuada provoco que el esfuerzo del equipo de trabajo sumado los otros recursos se desarrolle sin metas, planificación, reflejando información financiera poco confiable que impidió la toma decisiones acertadas.
Conclusión	La misión no identifica la razón de ser de la entidad lo cual no permite que se identifique con claridad todas las actividades a las que se dedica.
Recomendación	Se recomienda re estructurar la Misión en la que se incorpore el propósito de la escuela de conducción, el paradero turístico y la gasolinera para que el esfuerzo de todo el personal este encaminado a fortalecer al Sindicato.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

HOJA DE HALLAZGOS FASE III

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

HH 2/10

AUSENCIA DE UNA MATRIZ DE LA VISIÓN

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Condición	La visión está orientada a alcanzar una excelencia educativa, y no toma en cuenta las otras actividades económicas de la entidad.
Criterio	La visión debe definir lo que el Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre quiere lograr en el futuro y tiene el propósito de guiar, controlar y alentar a la entidad en su conjunto para alcanzar el estado deseable.
Causa	La Visión no se encuentra correctamente estructurada porque fue realizada sin fundamento técnico.
Efecto	Los recursos fueron invertidos en el Sindicato al azar por no trazar una perspectiva hacia el futuro. El personal de la gasolinera y del paradero turístico trabaja sin saber cuál es propósito de esfuerzo.
Conclusión	La visión no identifica el propósito a futuro del Sindicato de Choferes y no establece como quiere verse en lo posterior.
Recomendación	Reestructurar la Visión institucional porque es una declaración que indica hacia dónde se dirige el Sindicato, es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
HOJA DE HALLAZGOS FASE III
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

HH 3/10

AUSENCIA DE UNA MATRIZ DE OBJETIVOS

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Condición	El Sindicato solo evidencia los objetivos de la escuela de conducción, excluyendo la gasolinera y el parador turístico.
Criterio	Los objetivos deben estructurarse de acuerdo a los logros que desea alcanzar el Sindicato respondiendo a las necesidades de quienes forman parte de él y dejando en claro las finalidades para las que fueron creados.
Causa	<ul style="list-style-type: none">- Falta de actualización de los objetivos que persigue el Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre.- Poca importancia por asignar objetivos a la gasolinera y al paradero turístico.
Efecto	Se desconoce cuál es el nivel de cumplimiento, eficiencia, eficacia y economía del Sindicato a pesar de invertir los recursos en la escuela de conducción, la gasolinera y el parador turístico.
Conclusión	Los objetivos institucionales reflejan solo a la escuela de conducción, pero se invirtió recursos en las tres actividades del Sindicato, desconociendo cuales son los niveles de cumplimiento, eficiencia, eficacia y economía de la gestión del ente.
Recomendación	Reestructurar los objetivos para la mejora de sus procesos operativos con la finalidad de controlar la prestación de servicios del Sindicato.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

HOJA DE HALLAZGOS FASE III

Del 01 de Enero a 31 Diciembre del 2015

HH 4/10

INFRAESTRUCTURA

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Condición	Las infraestructura donde funciona el paradero turístico El Cedral se encuentran descuidadas como: el sauna, vestidores y duchas; así también las instalaciones eléctricas porque provee de una iluminación inapropiada para los usuarios.
Criterio	Ley de Turismo: Mantener las instalaciones de infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en perfectas condiciones de funcionamiento.
Causa	Falta de interés por parte de los directivos en potenciar esta actividad económica.
Efecto	<ul style="list-style-type: none">- Se suscitó situaciones de peligro para los usuarios.- Reducción del número de clientes que visitan las instalaciones.
Conclusión	El parador turístico presta sus servicios con una infraestructura en mal estado provocando la reducción de los clientes afectando además en el ingreso económico.
Recomendación	Asignar un presupuesto que mejore las condiciones físicas del Parador Turístico “El Cedral” para brindar un servicio de calidad en condiciones seguras para los clientes.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

HOJA DE HALLAZGOS FASE III

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

HH 5/10

FALTA DE CAPACITACIÓN A CLIENTES INTERNOS

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Condición	El Sindicato no provee capacitación técnica y Comercial a su personal.
Criterio	La capacitación provee el recurso humano calificado en términos de conocimiento, habilidad y actitud para el eficiente desempeño de las funciones.
Causa	Falta de conocimiento de los beneficios de capacitar al personal.
Efecto	Mal servicio en la escuela de conducción, el paradero turístico y la gasolinera hacia los clientes, reduciendo los ingresos para el Sindicato.
Conclusión	El Sindicato no capacita a su personal provocando un mal servicio y reducción de lo ingresos económicos.
Recomendación	Implementar un plan de capacitación del personal del Sindicato para mejorar el desempeño laboral y el incremento de clientes satisfechos.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

HOJA DE HALLAZGOS FASE III

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

HH 6/10

INEXISTENCIA DE UN REGISTRO DE CLIENTES

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Condición	El Sindicato de Choferes no tiene una base de datos de los clientes que hacen uso de sus servicios, con excepción a la Escuela de Conducción.
Criterio	El registro de clientes o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes, permite tenerlos bien ubicados: saber quiénes son, dónde y cuándo encontrarlos, sus posibilidades de compra, su dirección, teléfono o correo electrónico.
Causa	<ul style="list-style-type: none">- La falta de objetivos definidos para las actividades del paradero turístico y de la gasolinera.- Falta de interés de los responsables del paradero turístico y gasolinera.
Efecto	<ul style="list-style-type: none">- Reducción de ingresos para el Sindicato.- Reducción de clientes por no poder ubicarlos y motivar a que sigan haciendo uso de los servicios que oferta el Sindicato.
Conclusión	Se carece de un registro de clientes que permita motivar a que sigan haciendo uso de los servicios del Sindicato, provocando además de la reducción de los ingresos por los servicios de la gasolinera y el paradero turístico.
Recomendación	Elaborar una base de datos clientes que disponga el Sindicato de Choferes para motivar constantemente la fidelidad a los servicios que oferta la entidad.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

HOJA DE HALLAZGOS FASE III

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

HH 7/10

FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Condición	No se realizan evaluaciones al desempeño del personal.
Criterio	Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y el personal trayendo como conclusión la generación de confianza para el desarrollo de las distintas actividades que realizan
Causa	El comité ejecutivo no ha implementado un plan de evaluación del personal que le permita medir el desempeño en las actividades realizadas.
Efecto	Reducción de clientes.
Conclusión	La falta de evaluación impide identificar el valor del trabajo realizado por el personal que se ha visto reflejado por la disminución de los clientes en el paradero turístico y la gasolinera.
Recomendación	Elaborar un plan de evaluación para el desempeño laboral del personal para medir el nivel de competitividad del Sindicato y la toma de decisiones.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

HOJA DE HALLAZGOS FASE III

Del 01 de Enero a 31 Diciembre del 2015

HH 8/9

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Condición	No existen estrategias que impulsen la comercialización de los servicios ofertados por el Sindicato.
Criterio	Las estrategias de comercialización sirven para captar mercado y otorgar ventajas competitivas.
Causa	Falta de interés tanto del comité ejecutivo así como el personal del Sindicato en plantear estrategias de comercialización.
Efecto	Disminuye la ventaja competitiva.
Conclusión	La falta de estrategias de comercialización afecta a los ingresos del Sindicato volviéndola débil a nivel competitivo.
Recomendación	Estructurar estrategias de comercialización de los servicios que oferta el Sindicato para garantizar la permanencia en el mercado y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

HOJA DE HALLAZGOS FASE III

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

HH 9/10

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Condición	El Sindicato no ejecuta estrategias de promoción por lo cual el nivel de demanda se ha reducido en los últimos periodos.
Criterio	Las estrategias de promociones ayudan al incremento de la demanda de los servicios ofertados por la Institución.
Causa	Desconocimiento de las ventajas de las promociones por parte del comité ejecutivo y el personal del Sindicato de Choferes Profesionales.
Efecto	La demanda de los servicios ha disminuido reduciendo los ingresos para el Sindicato.
Conclusión	No existen promociones a los clientes, disminuyendo la demanda de los servicios de la gasolinera y parador turístico.
Recomendación	Implementar promociones que aporten al aumento de afluencia de clientes principalmente en la estación de servicios (Gasolinera) y el parador turístico para fortalecer al Sindicato.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

HOJA DE HALLAZGOS FASE III

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

HH 10/10

INDICADORES DE GESTIÓN

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Condición	No se aplica indicadores de gestión que midan el cumplimiento de las actividades.
Criterio	Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
Causa	Desconocimiento de la función de indicadores de gestión.
Efecto	No se identifica técnicamente el nivel de desempeño de las actividades realizadas en el Sindicato de Choferes.
Conclusión	No existen indicadores con los cuales se pueda comparar la misión, visión y objetivos e identificar si se cumple o no con los mismos.
Recomendación	Aplicar indicadores de gestión que identifique el nivel de cumplimiento de los objetivos para la toma de decisiones.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

Indicadores de Gestión- FASE III

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

IG1 1

INDICADORES DE PERSONAL

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS DEL INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	FRECUENCIA	COMENTARIO
Conocimiento de la Misión, Visión y Objetivos	Determinar la difusión de la misión, visión y objetivos de la institución.	$= \frac{\text{Funcionarios que la conocen}}{\text{Total Funcionarios}} \times 100\%$	$\frac{25}{33} = 75,75\%$	Al final del año.	No todo el personal de la institución tiene conocimiento de la Misión, Visión y Objetivos.
Análisis	No existe la correcta difusión de la Misión, Visión y los Objetivos Institucionales lo que supone que no todo el personal trabaja bajo el mismo enfoque.				

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015

AC

**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL**

FASE IV



	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

P.R 4

OBJETIVO: Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

CUADRO 6: Programa de Auditoría

N°	PROCEDIMIENTO	REF. PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Elaboración del Borrador del Informe.	B.I	MAMN/LEMS	17-12-2015
2	Notifique a los directivos y funcionarios principales para la lectura del borrador del informe.	N.I	MAMN/LEMS	18-12-2015
3	Elaboración del Informe Final.	I.F	MAMN/LEMS	21-12-2015
4	Plan de Implementación de Recomendaciones.	PIR	MAMN/LEMS	21-12-2015
5	Comunicación para la entrega del informe final.	A.I	MAMN/LEMS	24-12-2015

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

BORRADOR DEL INFORME

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

B.I 1/6

BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA

Antecedentes

En el Sindicato de Choferes Profesionales “Cuatro de Octubre” se realizó una Auditoría de Gestión Comercial para el periodo del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo del examen

La Auditoría de Gestión Comercial al Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre se efectuó ante el requerimiento de la Secretaria General para mejorar los procesos internos.

Objetivos

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión Comercial al Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del cantón Penipe para determinar la eficiencia, efectividad y eficacia de los servicios y emitir recomendaciones al área comercial en base a los resultados obtenidos.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

BORRADOR DEL INFORME

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

B.I 2/6

Objetivos Específicos:

- Revisar la legislación que gobierna al Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del cantón Penipe.
- Evaluar el sistema de control interno.
- Desarrollo de hallazgos a través del examen de las áreas críticas.
- Elaboración del informe de auditoría que permita la toma de decisiones.

Alcance

La Auditoría de Gestión Comercial al Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre comprende el período Enero a Diciembre 2015.

Enfoque

La Auditoría al Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del cantón Penipe, permitirá verificar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, que regulan el desempeño de la institución de manera efectiva, eficiente y eficaz con la finalidad de detectar áreas críticas e identificar acciones correctivas para generar las recomendaciones necesarias en el área de comercialización.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
BORRADOR DEL INFORME
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

B.I 3/6

Componentes Auditados

Los componentes auditados son:

- Área Administrativa.
- Área Comercial.

Indicadores Utilizados

Los indicadores que se aplicaron para el desarrollo de esta Auditoría son eficiencia, efectividad y economía permitiendo tener un conocimiento amplio de la situación actual del Sindicato.

ÁREAS EXAMINADAS

Estructuración de la Misión

La misión está dirigida solo a la escuela de conducción dejando al azar las actividades de la gasolinera y del paradero turístico que tiene el Sindicato de Choferes, debido a que ha sido estructurada sin fundamento técnico.

Recomendación:

A la **dirección** se recomienda re estructurar la Misión en la que se incorpore el propósito de la escuela de conducción, el paradero turístico y la gasolinera, para que el esfuerzo de todo el personal este encaminado a fortalecer al Sindicato. La Misión debe responder a:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Por qué existimos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuáles son los servicios sobresalientes?
- ¿Para quienes trabajamos?
- ¿Por qué lo hacemos?

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
BORRADOR DEL INFORME
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

B.I 4/6

Estructuración de la Visión

La Visión de la institución ha sido estructurada de manera empírica en base a los conocimientos de las autoridades y no refleja la imagen que desea tener a futuro.

Recomendación

A la Dirección:

Reestructurar la Visión en base a una matriz que responda las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

Estructuración de los Objetivos

Los objetivos institucionales no se enfocan todas las actividades comerciales que tiene la Institución.

Recomendación

A la Dirección:

Se debe realizar un Plan de Marketing en lo referente al parador turístico para mejorar las condiciones de las instalaciones y hacerlas más atractivas para los turistas y se puede implementar promociones en la estación de servicios (Gasolinera) para que sea más competitiva.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
BORRADOR DEL INFORME
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

B.I 5/6

Análisis de la Infraestructura

Las infraestructura donde funciona el paradero turístico El Cedral se encuentran descuidadas como: el sauna, vestidores y duchas; así también las instalaciones eléctricas porque provee de una iluminación inapropiada para los usuarios, debido a la falta de interés por parte de los directivos en potenciar esta actividad económica.

Recomendación

A la Dirección: Asignar un presupuesto que mejore las condiciones físicas del Parador Turístico “El Cedral” para brindar un servicio de calidad en condiciones seguras para los clientes y en observancia a lo dispuesto por el Ministerio de Turismo.

Análisis del área comercial

No existen estrategias que impulsen la comercialización, publicidad y promoción de los servicios ofertados por el Sindicato debido a la falta de interés de los directivos, provocando una reducción de los clientes en los últimos periodos.

Recomendación

A la Dirección: Estructurar estrategias de comercialización, publicidad y promoción de los servicios que oferta el Sindicato para garantizar la permanencia en el mercado y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Elaborado por:
MAMN/LEMS

Fecha:
1/12/2015

Supervisado por:
HOAD/ JEBC

Fecha
2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL
BORRADOR DEL INFORME
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

B.I 6/6

Análisis de Indicadores de Gestión Comercial

El Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre no aplica indicadores de gestión por el desconocimiento de los directivos, impidiendo evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Recomendación

A la Dirección: Se recomienda utilizar indicadores de gestión que les permita evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los otros Sindicatos del país.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha:

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

NOTIFICACIÓN DE LA LECTURA DEL INFORME

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

N.I

Riobamba, 18 de diciembre del 2015.

C.B.A

Vicente Pilco

**SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES
CUATRO DE OCTUBRE.**

Presente.-

Por medio de la presente convoco a usted y por su intermedio a todo el personal del Sindicato a la conferencia final de comunicación de resultados del informe de la Auditoría de Gestión a las áreas de Administración y Personal del Sindicato.

Esta diligencia se llevará a cabo el día 20 de diciembre del 2015, a las 9:30 am en la sala de profesores de la Escuela ubicada en el cantón Penipe.

Por la atención que se digne dar a la presente reitero mi agradecimiento.

Atentamente,

Luis Merino Sánchez

Auditor.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL**

AI

COMUNICACIÓN PARA LA ENTREGA DEL INFORME FINAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

Riobamba, 24 de diciembre del 2015

C.B.A

Vicente Pilco

**SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES
CUATRO DE OCTUBRE.**

Presente.-

Por medio de la presente, convoco a usted y por su intermedio a todo el personal de la Institución a la conferencia final de comunicación de resultados del informe final de la Auditoría de Gestión a las áreas de Administración y Personal del Sindicato.

Esta diligencia se llevará a cabo el día 28 de diciembre del 2015, a las 9:30 am en la sala de profesores de la escuela ubicada en el cantón Penipe.

Por la atención que se digne dar a la presente reiteramos desde ya nuestros sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Luis Merino Sánchez

Auditor.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

INFORME FINAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

I.F 1/6

INFORME DE AUDITORÍA

ANTECEDENTES

En el Sindicato de Choferes Profesionales “Cuatro de Octubre” se realizó una Auditoría de Gestión Comercial para el periodo del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo del examen

La Auditoría de Gestión Comercial al Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre se efectuó ante el requerimiento de la Secretaria General para mejorar los procesos internos.

Objetivos

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión Comercial al Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del cantón Penipe para determinar la eficiencia, efectividad y eficacia de los servicios y emitir recomendaciones al área comercial en base a los resultados obtenidos.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

INFORME FINAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

I.F 2/6

Objetivos Específicos:

- Revisar la legislación que gobierna al Sindicato de Choferes Profesionales Cuatro de Octubre del cantón Penipe.
- Evaluar el sistema de control interno.
- Desarrollo de hallazgos a través del examen de las áreas críticas.
- Elaboración del informe de auditoría que permita la toma de decisiones.

Alcance

La Auditoría de Gestión Comercial al Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre comprende el período Enero a Diciembre 2015.

Enfoque

La Auditoría al Sindicato de Choferes Cuatro de Octubre del cantón Penipe, permitirá verificar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, que regulan el desempeño de la institución de manera efectiva, eficiente y eficaz con la finalidad de detectar áreas críticas e identificar acciones correctivas para generar las recomendaciones necesarias en el área de comercialización.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

INFORME FINAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

I.F 3/6

Componentes Auditados

Los componentes auditados son:

- Área Administrativa.
- Área Comercial.

Indicadores Utilizados

Los indicadores que se aplicaron para el desarrollo de esta Auditoría son eficiencia, efectividad y economía permitiendo tener un conocimiento amplio de la situación actual del Sindicato.

ÁREAS EXAMINADAS

Estructuración de la Misión

La misión está dirigida solo a la escuela de conducción dejando al azar las actividades de la gasolinera y del paradero turístico que tiene el Sindicato de Choferes, debido a que ha sido estructurada sin fundamento técnico.

Recomendación:

A la **dirección** se recomienda re estructurar la Misión en la que se incorpore el propósito de la escuela de conducción, el paradero turístico y la gasolinera, para que el esfuerzo de todo el personal este encaminado a fortalecer al Sindicato. La Misión debe responder a:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Por qué existimos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuáles son los servicios sobresalientes?
- ¿Para quienes trabajamos?
- ¿Por qué lo hacemos?

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha:

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

INFORME FINAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

I.F 4/6

Estructuración de la Visión

La visión está orientada a alcanzar una excelencia educativa, y no toma en cuenta las otras actividades económicas de la entidad, porque fue estructurada sin fundamento técnico, provocando que la inversión de los recursos no tenga un mismo fin.

Recomendación

A la Dirección: Reestructurar la Visión institucional porque es una declaración que indica hacia dónde se dirige el Sindicato, es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La Visión debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

Estructuración de los Objetivos

El Sindicato solo evidencia los objetivos de la escuela de conducción, excluyendo la gasolinera y el parador turístico, debido a la falta de actualización, provocando desconocimiento en el personal y que no haya optimización en los recursos invertidos.

Recomendación

A la Dirección: Reestructurar los objetivos para la mejora de sus procesos operativos con la finalidad de controlar la prestación de servicios del Sindicato.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha:

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

INFORME FINAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

I.F 5/6

Análisis de la Infraestructura

Las infraestructura donde funciona el paradero turístico El Cedral se encuentran descuidadas como: el sauna, vestidores y duchas; así también las instalaciones eléctricas porque provee de una iluminación inapropiada para los usuarios, provocando una disminución de los clientes.

Recomendación

A la Dirección:

Asignar un presupuesto que mejore las condiciones físicas del Paradero Turístico “El Cedral” para brindar un servicio de calidad en condiciones seguras y que garantice el incremento de los clientes satisfechos.

Análisis del área comercial

No existen estrategias que impulsen la comercialización, publicidad y promoción de los servicios ofertados a los clientes del Sindicato debido a la falta de interés de los directivos, provocando una reducción de los clientes en los últimos periodos.

Recomendación

A la Dirección:

- 1.- Elaborar una base de datos clientes que disponga el Sindicato de Choferes para motivar constantemente la fidelidad a los servicios que oferta la entidad.
- 2.- Estructurar estrategias de comercialización, publicidad y promoción de los servicios que oferta el Sindicato para garantizar la permanencia en el mercado y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha:

2/12/2015



**SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”
AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL**

I.F 6/6

INFORME FINAL

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

Análisis de Indicadores de Gestión Comercial

No se aplica indicadores de gestión limitando la evaluación del desempeño de la entidad frente a las metas, objetivos y responsabilidades.

Recomendación

A la Dirección: Aplicar indicadores de gestión por lo menos una vez al año para evaluar el desempeño del Sindicato frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PIR 1/2

Implementación de Recomendaciones:

1.- Reestructurar la Visión, Misión y Objetivos institucionales porque son declaraciones que indica hacia dónde se dirige el Sindicato a corto, mediano y largo plazo que garantice una gestión eficaz.

✓ Reestructurar la Misión en base a una matriz que responda las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Por qué existimos?

¿Qué hacemos?

¿Cuáles son los servicios sobresalientes?

¿Para quienes trabajamos?

¿Por qué lo hacemos?

✓ Reestructurar la Visión en base a una matriz que responda las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Para quienes trabajamos?

2.- Asignar un presupuesto que mejore las condiciones físicas del Parador Turístico “El Cedral” para brindar un servicio de calidad en condiciones seguras y que garantice el incremento de los clientes satisfechos.

Elaborado por:

MAMN/LEMS

Fecha:

1/12/2015

Supervisado por:

HOAD/ JEBC

Fecha

2/12/2015



SINDICATO DE CHOFERES “CUATRO DE OCTUBRE”

AUDITORÍA DE GESTIÓN COMERCIAL

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

Del 01 de Enero a 31 de Diciembre del 2015

PIR 2/2

3.- Se recomienda crear un área comercial o a su vez designar funciones referentes a la comercialización de los servicios con el mismo personal administrativo, los cuales deberán crear un plan de comercialización que incluya registro de clientes, publicidad, promociones, etc., y que a su vez evalúe el desempeño laboral del personal en relación a los clientes.

4.- Aplicar indicadores de gestión por lo menos una vez al año para evaluar el desempeño del Sindicato frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

	Elaborado por: MAMN/LEMS	Fecha: 1/12/2015
	Supervisado por: HOAD/ JEBC	Fecha: 2/12/2015

CONCLUSIONES

- La Visión, Misión y Objetivos institucionales son declaraciones que indica hacia dónde se dirige el Sindicato a corto, mediano y largo plazo pero únicamente de la Escuela de conducción descuidando los recursos invertidos en la gasolinera y el paradero turístico.
- Las infraestructura donde funciona el paradero turístico El Cedral se encuentran descuidadas como: el sauna, vestidores y duchas; así también las instalaciones eléctricas porque provee de una iluminación inapropiada para los usuarios, provocando una disminución de los clientes.
- No existen estrategias que impulsen la comercialización, publicidad y promoción de los servicios ofertados a los clientes del Sindicato debido por la falta de interés de los directivos, provocando una reducción de los clientes en los últimos periodos.
- No aplica indicadores de gestión limitando la evaluación del desempeño de la entidad frente a las metas, objetivos y responsabilidades.

RECOMENDACIONES:

- Reestructurar la Visión, Misión y Objetivos institucionales porque son declaraciones que indica hacia dónde se dirige el Sindicato a corto, mediano y largo plazo que garantice una gestión eficaz.
- Asignar un presupuesto que mejore las condiciones físicas del Paradero Turístico “El Cedral” para brindar un servicio de calidad en condiciones seguras y que garantice el incremento de los clientes satisfechos.
- Estructurar estrategias de comercialización, publicidad y promoción de los servicios que oferta el Sindicato para garantizar la permanencia en el mercado y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Aplicar indicadores de gestión por lo menos una vez al año para evaluar el desempeño del Sindicato frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

BIBLIOGRAFÍA

Amaru Maximiano, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Arens, A.; Elder, R. & Beasley, M. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. (11a ed.). México: Pearson Educación.

Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría integral normas y procedimientos*. (2a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Cook, J. (1999). *Auditoría*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Franklin Fikwsky, Enrique. (2013). *Auditoría Administrativa Evaluación y diagnóstico empresarial*. (3a ed.). México: Pearson Educación.

Hernández, R; Fernández, Carlos & Baptista María. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a ed.). México: Grupo Infagon.

Maldonado, M. (2001). *Auditoría de Gestión*. (2a ed.). Quito: Editora Luz de América

Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. (4a ed.). Quito: Abya-Yala.

Rodríguez Valencia, J. (2001). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras*. México: Ecafsa Thomson Learning.

Whittington, R & Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría*. (14a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

LINKOGRAFÍA

[Http: //www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm), a las 15h35 de día 20/08/3014.

[Http: //www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm), a las 15h35 de día 20/08/3014.

http://www.iaicr.com/boletin/boletin07/hallazgos_auditoria_interna.pdf, 09/07/2014, hora: 17:56.

[http://es.scribd.com/doc/91437038/51/INDICADORES-DE- GESTION](http://es.scribd.com/doc/91437038/51/INDICADORES-DE-GESTION), Pág.63, 64. Consultado el18/11/14, 10h00am.

Contraloria General del Estado. (16 de 11 de 2011). *Normas de Control Interno*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>