



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**AUDITORIA DE GESTIÓN A “ROCELUMA CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD  
DE CUENCA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

**AUTORES:**

**ANDRÉS EDUARDO PEÑAFIEL LAFEBRE  
SUSANA POLETH URGILÉS CABRERA**

**DIRECTOR:**

**ING. GENARO PEÑA**

**CUENCA – ECUADOR**

**2016**

## **DEDICATORIAS**

Dedico este trabajo de titulación a mi esposa por ser mi compañera de vida y de tesis la cual me brinda amor y comprensión, a mis padres por ser mis guías y apoyo durante toda mi vida, a mis hermanos y mis abuelos.

Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre

El presente trabajo lo dedico en primer lugar a mi esposo por ser mi compañero de tesis y comprenderme siempre, a mis padres por brindarme apoyo y amor que he necesitado en el transcurso de mi carrera.

Susana Poleth Urgilés Cabrera

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar queremos agradecer a Dios por darnos la sabiduría y paciencia para culminar este trabajo y de igual forma a nuestro director de tesis el Ing. Genaro Peña por compartir su conocimiento con nosotros y guiarnos hacia la culminación de este trabajo.

En segundo lugar queremos agradecer a la empresa por darnos la oportunidad de desarrollar nuestro proyecto de tesis.

Y finalmente a todas las personas que nos apoyaron y nos ayudaron para la culminación de nuestra tesis.

## **RESUMEN**

La presente tesis consiste en la aplicación de una auditoría de Gestión a la empresa ROCELUMA CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca , cuya actividad principal es la comercialización de productos de consumo masivo como el arroz, azúcar, entre otros.

La importancia de la aplicación de esta auditoria es para ayudar en las posibles falencias que tenga la empresa en sus diferentes áreas mediante recomendaciones a los hallazgos que se presenten; para su ejecución es necesario diferentes tipos de técnicas de auditoría como así también el uso de indicadores tanto financieros como de gestión.

## ABSTRACT

This thesis is about the implementation of Management Auditing to *ROCELUMA LTD* Company of the city of Cuenca, whose main activity is the marketing of mass consumption products like rice, sugar, among others.

The importance of the implementation of this auditing is to assist in the possible shortcomings the company may have in its different areas, and offer recommendations to solve the problems presented. For its implementation, it was necessary to carry out different types of auditing techniques as well as the use of both financial and administrative indicators.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Lourdes Crespo".

Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## Índice de Contenidos

DEDICATORIAS .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
RESUMEN .....	iii
ABSTRACT .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1. CAPITULO I. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Actividad Principal.....	2
1.3. Misión.....	2
1.4. Visión.....	2
1.5. Objetivos Institucionales .....	2
1.6. FODA .....	3
1.7. Estructura organizativa .....	4
1.8. Estructura Económica y Financiera .....	4
<b>2. CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....</b>	<b>6</b>
2.1. El control y la auditoría.....	6
2.2. Clasificación de la Auditoria .....	6
2.3. Auditoria de Gestión .....	7
2.4. La Gestión en las empresas .....	8
2.5. Indicadores de Gestión .....	9
2.6. El control interno- métodos de evaluación .....	9
2.7. La gestión de riesgos.....	11
2.8. Los programas de auditoria.....	13
2.9. Técnicas de Auditoria .....	13
2.10. Pruebas de auditoria.....	15
2.11. La evidencia.....	16
2.12. Los papeles de trabajo .....	16
2.13. Los hallazgos de auditoria .....	17
2.14. El informe de auditoría de gestión.....	18
2.15. El Proceso de la Auditoria de gestión.....	18

<b>3. CAPITULO III. APLICACION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA</b>	
<b>3.1. Planificación Preliminar</b>	<b>20</b>
3.1.1. Orden de trabajo	20
3.1.2. Planificación estratégica	21
3.1.3. Programa de Conocimiento Preliminar	29
3.1.4. Reporte de Conocimiento Preliminar	32
3.1.5. Cuestionario de evaluación Preliminar del Control Interno	41
3.1.6. Determinación del nivel del riesgo y de confianza	66
3.1.7. Informe de Evaluación Preliminar del Control Interno	71
3.1.8. Definición de áreas de evaluación	74
<b>3.2. Planificación Específica</b>	<b>75</b>
3.2.1. Orden de Trabajo definitiva	75
3.2.2. Planificación Estratégica	76
3.2.3. Programa de Planificación Específica	78
3.2.4. Cuestionario de evaluación específica de Control Interno	81
3.2.5. Determinación del nivel del riesgo y de confianza	86
3.2.6. Informe de Control Interno	88
3.2.7. Matriz de riesgos de Auditoría	94
<b>3.3. Ejecución</b>	<b>101</b>
3.3.1. Programa de la ejecución	101
3.3.2. Informe de la etapa de ejecución (hallazgos)	104
<b>3.4. Comunicación de resultados</b>	<b>109</b>
3.4.1. Informe Final	109
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>129</b>
4.1. Conclusiones	129
4.2. Recomendaciones	129
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>130</b>
<b>Índice de Anexos</b>	
<b>ANEXO 1. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO 2. BALANCE GENERAL</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO 3. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>135</b>

<b>ANEXO 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS E INVENTARIOS .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO 5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL SISTEMA DE VENTAS .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO 6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL AREA DE INVENTARIOS .....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO 7. EVALUACIÓN DE LIDERAZGO AL GERENTE COMERCIAL .....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO 8. EVALUACIÓN DE LIDERAZGO AL DIRECTOR DE VENTAS .....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO 9. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INFORMÁTICO CON LA INTERRELACIÓN DEPARTAMENTAL .....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO 10. REQUERIMIENTOS PARA LOS CARGOS DEL SISTEMA DE VENTAS E INVENTARIOS .....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO 11. ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE OPOSICIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO 12. PROCESOS DEL SISTEMA DE VENTAS.....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO 13. FLUJOGRAMA DEL SISTEMA DE VENTAS.....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO 14. FLUJOGRAMA DEL AREA DE INVENTARIOS.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO 15. COMUNICACIÓN EXISTENTE EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS E INVENTARIOS .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO 16. ENCUESTA DE SATISFACCION PARA LOS CLIENTES.....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO 17. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTAS A LOS CLIENTES... </b>	<b>160</b>
<b>ANEXO 18. ANALISIS AL SISTEMA DE VENTAS MEDIANTE INDICADORES .....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXO 19. ANALISIS AL AREA DE INVENTARIOS MEDIANTE INDICADORES.....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXO 20. FOTOGRAFIAS DEL ESTADO DE LA BODEGA .....</b>	<b>172</b>

## INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión hoy en día es necesaria para verificar que el proceso administrativo de las empresas realice sus actividades en relación con los objetivos previstos, cuál es su nivel de eficiencia y eficacia en el logro de los mismos, de manera que se puedan corregir las deficiencias con el objeto de promover su mejoramiento.

Por tal motivo se ha considerado en realizar una auditoría de gestión a ROCELUMA CIA. LTDA., en el periodo comprendido del primero de enero al treinta y uno de diciembre del 2014, esta evaluación permitirá determinar el grado de cumplimiento de los objetivos a base de indicadores, el nivel de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos.

La empresa en la actualidad ha experimentado un desarrollo cada vez más dinámico en las actividades que realiza diariamente, como es el procesamiento de arroz y la comercialización de productos de primera necesidad; lo cual ha generado un crecimiento notable de la misma llevando al punto en que deje de ser una persona natural y se convierta en una compañía limitada.

Al realizar una auditoría de gestión se posibilitará mejorar las operaciones y el nivel de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos del negocio para lo cual se ha diseñado un plan en donde se ejecutará dicha auditoria que consta de tres capítulos.

En el primer capítulo se describe de manera general la reseña historia de ROCELUMA CIA. LTDA., su misión, visión, sus fortalezas, debilidades, amenazas, su financiamiento y su economía.

En el segundo capítulo conoceremos brevemente conceptos y herramientas de la auditoria de gestión, como así también la metodología para desarrollar la auditoria que nos servirá de guía para la correcta realización de la misma.

Y finalmente en el tercer capítulo realizaremos la auditoria de gestión en donde determinaremos las áreas críticas de la empresa, para la cual emitiremos un informe con hallazgos y recomendaciones para su mejora continua.

# **1. CAPITULO I. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

## **1.1. Antecedentes**

Hace aproximadamente 30 años se crea una pequeña bodega de arroz y azúcar en la calle Tomas Ordóñez y Sangurima; gracias al impulso de su propietario Ricardo Barahona Espinoza, el cual establece una bodega en base a la visión que tenía de superación y esfuerzo, por lo que miraba al comercio como una fuente de ingresos para un mayor bienestar de la familia.

Comercial Barahona fue formado con mucho empeño y sacrificio siendo en principio una bodega de arroz, sin embargo se convirtió en una distribuidora de productos de consumo masivo teniendo como una de sus fortalezas la distribución exclusiva de azúcar “La Troncal” a nivel nacional, cuya cobertura son los mayoristas de la provincia del Azuay, gran parte de la provincia de Cañar y una parte del oriente.

Hoy ha cambiado la visión del negocio, paso de ser una Persona Natural a una Persona Jurídica, de ahí nace ROCELUMA CIA. LTDA., la cual cuenta con cinco accionistas y además ha podido ampliar el lugar de almacenamiento de sus productos como lo son: arroz, azúcar, sal, fideo, harina, semola, afrecho, aceite, etc.

## **1.2. Actividad Principal**

ROCELUMA CIA. LTDA., se dedica principalmente a la producción, almacenamiento, comercialización, importación y exportación de alimentos y en general de productos manufacturados para consumo masivo.

## **1.3. Misión**

Comercializar productos de alta calidad a nivel nacional de forma eficaz y oportuna, a precios competitivos sustentada en una organización eficiente, con un talento humano capacitado y motivado.

## **1.4. Visión**

Ser una empresa exitosa, líder en el mercado, de crecimiento sostenido, con responsabilidad, apasionada y enfocada a brindar valor y satisfacción a nuestros clientes.

## **1.5. Objetivos Institucionales**

- Ser líderes en la comercialización de productos de primera necesidad a nivel nacional.

- Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente.
- Obtener una rentabilidad que le permita a la empresa competir eficientemente.
- Entregar oportunamente los productos comercializados por la empresa en óptimas condiciones en el domicilio de nuestros clientes.
- Generar un ambiente de trabajo óptimo para todo el personal de la empresa.
- Realizar una mejora continua en lo que se refiere a: tecnologías, infraestructura y proyectos.
- Los productos que reciban algún tipo de transformación o procesamiento deben estar acordes con las normativas de calidad implementadas por la empresa.

### 1.6. FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Flujo de ventas creciente al ser mayorista	Existencia de variedad de proveedores	Falta de políticas estratégicas para el departamento de cobranzas	Escasez de los productos
Variedad de productos agrícolas para la venta	Mayor consumo de las tiendas minoristas	Falta de infraestructura adecuada para los departamentos funcionales de la empresa	Mercado altamente competitivo
Personal capacitado	Comprar los productos a menor costo en época de abundancia	No cuentan con rastreo satelital los camiones	El mal clima que afecta a la distribución de los productos
Flota de camiones para la distribución del producto	Creciente demanda de productos agrícolas	Insuficiencia del personal de ventas y distribución	Las políticas gubernamentales
Bodegas Propias	Exclusividad en la	No existe un	Robo de los

de almacenamiento	distribución del azúcar La Troncal	departamento de auditoria interna	camiones y la mercadería en la carretera
Reconocimiento del nombre comercial por el tiempo de vida en el mercado			

### 1.7. Estructura organizativa



Ver organigrama en anexo 1.

### 1.8. Estructura Económica y Financiera

#### Estructura Financiera

ROCELUMA CIA. LTDA. fue constituida el 20 de mayo del 2008, teniendo como capital social inicial \$5.000,00 (Cinco mil dólares de los Estados Unidos de América); posteriormente el 28 de Octubre del 2013 se realiza un aumento del capital por \$15.000,00 (Quince mil dólares de los Estados Unidos de América); posteriormente los socios deciden hacer un aumento del capital de \$5.000,00 (Cinco mil dólares de los Estados Unidos de América); teniendo en la actualidad un capital

de \$20.000,00 (Veinte mil dólares de los Estados Unidos de América) como se detalla a continuación:

ACCIONISTAS	PORCENTAJE	VALOR
Barahona Pinos Fredy Marcelo	19,46%	3.892,00
Barahona Pinos María Eulalia	38,46%	7.692,00
Barahona Pinos Ricardo Javier	0,46%	92,00
Barahona Barahona Rene Ismael	20,81%	4.162,00
Barahona Barahona Mateo José	20,81%	4.162,00

Tabla elaborada por: Andrés Peñafiel – Poleth Urgilés

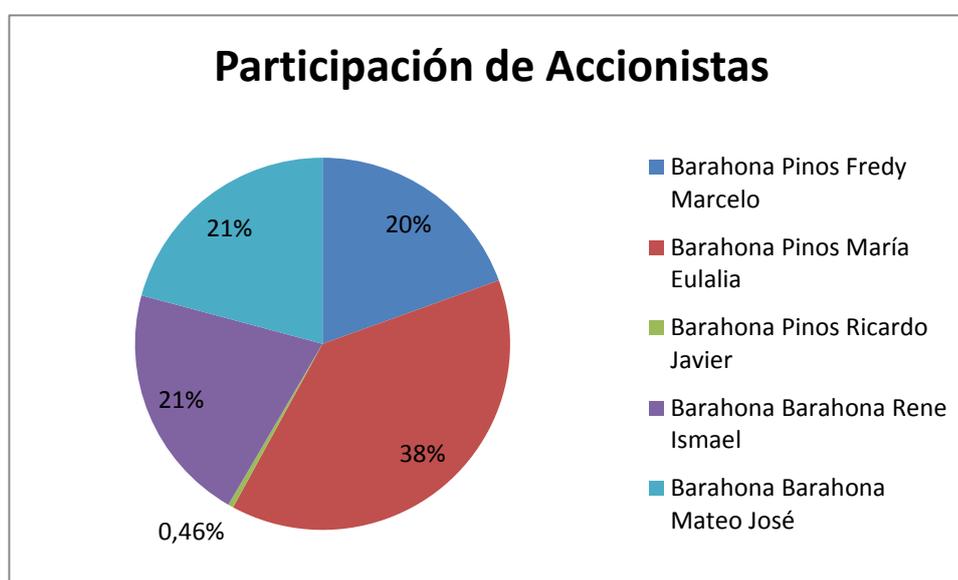


Gráfico elaborado por: Andrés Peñafiel – Poleth Urgilés

### Estructura Económica

ROCELUMA CIA. LTDA. lleva sus registros contables en dólares de E.E.U.U. de N.A. y con sujeción a las Normas Ecuatorianas en vigencia, Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno y sus reglamentos, código de Trabajo, estatutos de la Empresa, y Normas Internacionales de Información Financiera.

Los Estados Financieros de la Compañía son preparados bajo las NIIFS de acuerdo a la perspectiva de costo histórico, considerando la revaluación de activos y pasivos a valor razonable a través de ganancias y pérdidas.

Ver balances en anexo 2 y 3.

## **2. CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

### **2.1. El control y la auditoría**

#### **Control <sup>1</sup>**

Es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

#### **Auditoría**

Es un examen sistemático, ordenado e independiente de la información de una entidad, ya sea que tenga fines de lucro o no, siempre y cuando dicho examen se maneje de forma objetiva y sin perjuicio de emitir una opinión sobre una entidad.

Armas García Raúl (2008) define a la auditoria como el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución como servicio a los órganos de gobierno que responden a la correcta utilización de los fondos puestos a su disposición y a los propietarios de las entidades privadas.

### **2.2. Clasificación de la Auditoria<sup>2</sup>**

Ho hay mayor problema al establecer una clasificación de la auditoria, si se considera los objetivos y el enfoque que tiene:

De acuerdo al ámbito de aplicación en: financiera y de gestión u operativa, por el sujeto que lo realiza en: interna y externa, por el tiempo en: permanente y ocasional, por su extensión en: total de balances o de gestión de la empresa y parcial o examen especial.

El siguiente cuadro resume la clasificación y la visión de que en la práctica hay dos tipos de auditoria.

---

<sup>1</sup> Contraloría General del estado. (2001). Manual General de la Auditoria de Gestión. Ecuador. Pág. 16

<sup>2</sup> Material del Ing. Genaro Peña. Catedrático de la Universidad del Azuay.

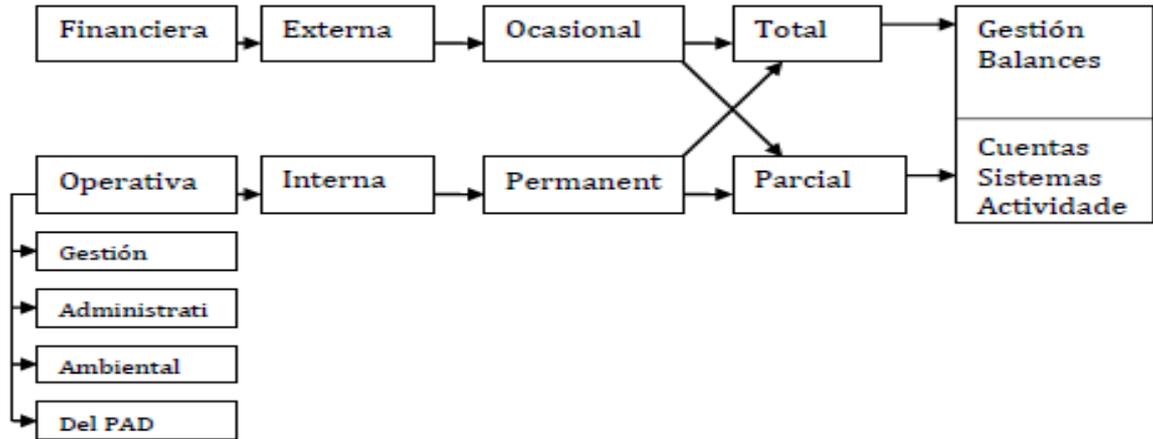


Gráfico realizado por: Ing. Genaro Peña

La Ley de la contraloría General del Estado del Ecuador establece la siguiente clasificación:

Auditoria Interna, Auditoria Externa, Auditoria Financiera, Auditoria de Gestión, Auditoria de Aspectos Ambientales, Auditoria de Obras Publicas o de Ingeniería y Examen Especial.

### 2.3. Auditoria de Gestión

Es un examen objetivo, sistemático y profesional que requiere de un equipo multidisciplinario con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia de una entidad, organización, programa, proyecto, departamento y de una sección frente a los objetivos y metas propuestas.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2002) define a la auditoría de gestión como: “La acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.”

## **Alcance y Enfoque**

Es el análisis a la empresa o parte de ella para poder verificar la existencia y aplicación de métodos o procedimientos que reflejen resultados del grado de eficiencia y eficacia, además de la economía utilizada en los mismos para el logro los objetivos, metas, planes, etc.

### **2.4. La Gestión en las empresas**

La gestión de las empresas es muy importante ya que de esta dependerá la supervivencia de la empresa y que la misma sea exitosa; para lo cual la persona que esté a cargo de administrar la empresa deberá establecer interrelaciones entre los principios de la organización acorde a los procesos funcionales de la empresa.

Existen 4 acciones que las empresas deben enfocarse y estas son:

- 1) **Planeación.-** Visualiza planes a futuro para lograr objetivos seleccionando los medios para conseguirlos; en donde se establece políticas, procedimientos y métodos de desempeño; la planificación nos da paso a poder anticipar problemas, ya que en caso de que sea necesario se realizará las respectivas modificaciones.
- 2) **Organización.-** El siguiente paso es la distribución de actividades y responsabilidades entre los miembros de la organización, proporcionando las tareas adecuadas, la agrupación adecuada, quién y donde se toman las decisiones de cada individuo.
- 3) **Dirección.-** Es la relación que existe entre los altos mandos y sus subordinados con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales; aquí se debe ver que sus empleados estén motivados, estén comunicados de cualquier novedad de la empresa y que deben tener designada un líder, el cual les debe guiar a cumplir las metas que se les plantearon a cada subordinado.
- 4) **Control.-** En el control se verifica los resultados planteados en los tres pasos anteriores para evaluar que los mismos se ajusten a las metas y objetivos institucionales, aquí se establecen los estándares de desempeño, se mide el desempeño y se ponen acciones correctivas ante cualquier anomalía.

En otras palabras la gestión sirve para conducir la empresa hacia los objetivos y tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado o contexto.

## **2.5. Indicadores de Gestión**

Son aquellos que evalúan el desempeño de un individuo, sistema, organización, de manera que su utilización permite controlar, verificar y determinar el cumplimiento de las metas, propósitos estratégicos, en términos cualitativos y cuantitativos a partir de la revisión de sus elementos en las etapas del proceso administrativo, previniendo desviaciones.

### **Clasificación de los indicadores de gestión:**

- **Cuantitativos:** son aquellos que se miden a través de valores y cifras como resultados de operaciones.
- **Cualitativos:** estos permiten evaluar con un enfoque de planeación estratégica al desempeño de la administración y a los diferentes jerárquicos de la organización.
- **De uso Universal:** son generalmente utilizados para medir la eficiencia y eficacia y el logro de los objetivos institucionales.
- **Globales, Funcionales y Específicos:** estos indicadores corresponden netamente al uso de las entidades del sector público.

## **2.6. El control interno - métodos de evaluación**

Es un conjunto de actividades, acciones, políticas que desarrolla el personal administrativo de la empresa con el objetivo de corregir y prevenir a tiempo falencias que puedan afectar al desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales, brindando seguridad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, y cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables; razón por la cual se realiza la evaluación al control interno basada en sus componentes: ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y seguimiento.

Estupiñan (2010) establece al control interno como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una Entidad,

diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

1. Efectividad y eficiencia de la operaciones
2. Confiabilidad de la información financiera
3. Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables
4. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

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

La evaluación del Control Interno se constituye como un elemento primordial para la elaboración de los programas de auditoria y como resultado de este el auditor establece el alcance, la naturaleza y la oportunidad de los procedimientos que serán aplicados, además a partir de la evaluación del Control Interno se establece la extensión de la muestra (parte representativa del universo).

Los métodos de evaluación del control interno son:

**Cuestionarios.-** Permite obtener información a través de una serie de preguntas basadas y relacionadas con el cumplimiento de procesos y procedimientos, que proporciona datos, opiniones y sugerencias, en donde se pueden reflejar posibles falencias que contribuyan al desarrollo de la auditoria.

**Diagramas de flujo.-** Es la utilización de gráficas, en donde se refleja la secuencia de pasos que se realiza para evaluar el control interno, con el fin de obtener un resultado.

**Cédulas narrativas.-** Es la forma de evaluación que se describe detalladamente los pasos de un proceso analizado; este método de evaluación demostrará la habilidad del auditor en cuanto a redacción y la extracción de las ideas mas importantes en forma lógica, sin dejar de lado el origen de cada documento.

**Matrices.-** Permite identificar de mejor manera las falencias o debilidades del control interno, mediante la utilización de cuestionaros segregados por áreas básicas en donde consten los nombres de funcionarios y empleados, y el tipo de actividad que desempeña, para luego evaluar conjuntamente el control interno.

## 2.7. La gestión de riesgos

Constituyen acciones para realizar un diagnóstico integral de la empresa, con el fin de identificar y evaluar a tiempo los riesgos internos y externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos empresariales, razón por la cual se deben tomar medidas correctivas a tiempo que permitan a la empresa asumir el riesgo, minimizar el riesgo o eliminar el riesgo.

La gestión de riesgo permite tener un equilibrio entre riesgo y oportunidad dependiendo de cada empresa en relación a su administración logrando diferentes objetivos como:

- Utilizar los recursos humanos, físicos y financieros en forma eficaz, para que contribuyan al logro de los objetivos propuestos por la organización, y en forma eficiente, al lograr su mejor utilización, buscando productividad y evitando pérdidas, subutilización, sobre costo y desperdicio.<sup>3</sup>
- Implementar medidas de prevención y protección contra accidentes que puedan causar daños al personal.
- Implementar controles que prevea las pérdidas económicas que se puedan ocasionarse a través de un riesgo.
- Garantizar que la información proporcionada por las áreas funcionales de la entidad sea confiable, veraz, actual y oportuna para que el uso de esta favorezca a la administración de la empresa y a terceros.

Para poder identificar y tomar medidas eficientes ante los riesgos existen seis pasos a seguir:

1. **Identificar los riesgos.-** Esta etapa es una de las más importantes ya que permite a la empresa y a sus colaboradores identificar los posibles peligros que la empresa puede estar enfrentando o se puede enfrentar, cabe recalcar que hay riesgos fáciles de identificar, otros que no se pueden percibir, otros que se pueden olvidar, ya que se pueden considerar sin importancia pero que al final pueden ocasionar un daño grave a la empresa; existen herramientas que nos permiten identificar los riesgos como pueden ser:
  - a. Cuestionarios de análisis de riesgos

---

<sup>3</sup> Quijano, Rubí Consuelo. (2006). Administración de riesgos un enfoque empresarial. Colombia. Pág. 45

- b. Listas de chequeo de pólizas de seguro
  - c. Inspección
  - d. Flujo gramas
  - e. Análisis de Estados Financieros
2. **Calificación de riesgos.-** Una vez identificado los riesgos es necesario darles una valorización en relación a cuánto daño pueden hacer a la empresa, para lo cual se deben hacer análisis de frecuencia e impacto.
3. **La evaluación de riesgos.-** Aquí se toman los resultados de la etapa anterior en el cual se manejará un rango de prioridades que pueden ser:
- a. Aceptable - Cuando el riesgo es poco peligroso para la empresa.
  - b. Tolerable - Cuando el riesgo puede ser asumido por la empresa.
  - c. Inaceptable - Cuando el riesgo debe ser controlado al máximo y con prioridad inmediata.
4. **Diseño de medidas de tratamiento.-** Cuando se hayan identificado y evaluado los riesgos se deben tomar medidas como el manejo del riesgo y la disponibilidad de fondos para subsanar dichos riesgos. Las medidas para el manejo de los riesgos son evitar, prevenir y proteger, mientras que para la disponibilidad de fondos es aceptar, retener o transferir.
- Las decisiones entre estas varían de acuerdo a cada organización y a las políticas definidas.
5. **Implementación de las medidas.-** es un programa que responde a los riesgos mediante el cual se pone en práctica el diseño de las medidas de tratamiento acorde a las necesidades, prioridades y recursos económicos que tiene la empresa.
- Este programa es analizado y aprobado por la gerencia con sus respectivos responsables, fechas, recursos y resultados que ayuda a afrontar los riesgos de la mejor manera, ya que en ciertos casos es preferible dejar de hacer las actividades que generan riesgos para poder evitarlos.
6. **Monitoreo y evaluación.-** después de haber tomado medidas para el manejo de los riesgos es necesario realizar un seguimiento al estado de los mismos, al avance y efectividad del proceso de administración de los riesgos de toda la entidad, pues pueden surgir nuevos riesgos, minimizar o maximizar los riesgos anteriormente identificados, por este motivo es necesario realizar

monitoreo y evoluciones constantes por parte de los responsables de dicho departamento.

## 2.8. Los programas de auditoria

Los programas de auditoria son realizados por el auditor para obtener evidencia pertinente, suficiente y valida que permitan al auditor ver la situación actual de la empresa; Estos programas son preparados en la etapa de planeación de la auditoría ya que servirán de guía para la realización de la misma, cabe recalcar que pese a que se realizan con anticipación estos programas deben ser flexibles ya que en el transcurso de la auditoría puede aparecer algo que se considere importante a auditar.

### Objetivos

- Facilita el acceso a la información
- Dirige el rumbo del examen
- Evita la omisión de procedimientos establecidos
- Controla el tiempo de ejecución
- Delega responsables y supervisores que ejecutaran los procedimientos
- Permite implementar observaciones

## 2.9. Técnicas de Auditoria

Son diferentes métodos utilizados por el auditor para obtener evidencia necesaria que pueda utilizar al momento de emitir su informe, como fundamento de sus opiniones y conclusiones.

El auditor determina aquellas técnicas a utilizarlas en el momento y la manera más adecuada de hacerlo.

Las técnicas más utilizadas se agrupan de la siguiente manera:

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta

Escrita	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Análisis</li> <li>b) Conciliación</li> <li>c) Confirmación</li> <li>d) Tabulación</li> </ul>
Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Comprobación</li> <li>b) Cálculo</li> <li>c) Revisión Selectiva</li> </ul>
Física	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Inspección</li> </ul>

FUENTE: Contraloría General del Estado. Manual de la Auditoria de Gestión. 2001. página 67.

A continuación se presenta de forma resumida el significado de cada técnica:

**Comparación.-** Es la comparación entre las operaciones realizadas por la entidad con criterios normativos, técnicos y prácticos.

**Observación.-** Es la recopilación de documentación física y virtual que permite extraer información de cualquier índole (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.), que soporte la evidencia.

**Rastreo.-** Es el seguimiento de un proceso a fin de conocer y evaluar su ejecución.

**Indagación.-** Se obtiene del personal o terceros como una información verbal no documentada.

**Entrevista.-** Permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, obteniendo la mayor cantidad de información posible, que ayuda a realizar de una manera eficiente y eficaz los programas de trabajo, los mismos que son flexibles para considerar nuevas ideas no contempladas al inicio de la auditoria de gestión.

**Encuesta.-** Permite obtener información que proporciona datos, opiniones y sugerencias, en donde se pueden reflejar posibles falencias en el momento de su tabulación, lo cual contribuye al desarrollo de la auditoria.

**Análisis.-** Establece la propiedad normativa y técnica, a través de la evaluación crítica, objetiva y minuciosa de todo que conforme una operación, actividad o proceso.

**Conciliación.-** Su objetivo principal es unir dos bases de datos separados e independientes para determinar la validez y veracidad de la información, realizando un examen a dichos resultados.

**Tabulación.-** Es la agrupación de resultados obtenidos en elementos examinados con el objeto de llegar a una conclusión.

**Comprobación.-** Es verificar la veracidad de las operaciones realizadas por la organización mediante documentos de respaldo.

**Cálculo.-** Es la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.<sup>4</sup>

**Revisión Selectiva.-** Es realizar un examen a una parte del universo de datos con el objeto de evaluar con mayor atención falencias encontradas en la ejecución de la auditoria.

**Inspección.-** Consiste en analizar el ambiente de trabajo en donde se desarrollan las actividades diarias, junto con el desenvolvimiento de cada área orgánica de la empresa logrando así obtener una visión actualizada que refleja el grado de conocimiento y contribución del personal a las metas institucionales.

## **2.10. Pruebas de auditoria**

Se utilizan para obtener evidencia suficiente, competente y confiable que permita verificar el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, ecología, equidad y ética dentro de la organización durante el transcurso del examen fundamentando el dictamen del auditor.

Las pruebas de auditoria se clasifican en:

- a. **Pruebas de cumplimiento:** Se realizan con el objeto de asegurar que los procedimientos se cumplan con los requisitos reglamentarios previstos.
- b. **Pruebas sustantivas:** Son generadas para obtener evidencia íntegra de la información auditada, permitiéndonos llegar a una conclusión;

---

<sup>4</sup> Contraloría General del estado. (2001). Manual General de la Auditoria de Gestión. Ecuador. Pág. 70

estas incluyen confirmaciones, observación física, cálculo, inspección, etc.

- c. **Pruebas de doble propósito:** se realizan pruebas de cumplimiento y sustantivas con el objeto de verificar el grado de cumplimiento de los requisitos reglamentarios y de la obtención de evidencia íntegra de información para la auditoría.

### **2.11. La evidencia**

Son todos los documentos obtenidos por el auditor que respaldan los papeles de trabajo y que son verificables, los mismos deben ser suficientes y competentes; la evidencia puede ser:

**Evidencia documental.-** Que son físicas o electrónicas, y también externas e internas de la organización.

**Evidencia física.-** Son obtenidas mediante una revisión u observación presentándose como documentos, gráficos, cuadros.

**Evidencia Testimonial.-** Son declaraciones de otras personas obtenidas en el transcurso de la auditoría.

**Evidencia analítica.-** Son análisis o verificación de datos en relación al rendimiento financiero de la empresa.

**Evidencia informática.-** Son datos tecnológicos.

### **2.12. Los papeles de trabajo**

Son todos aquellos documentos elaborados por el auditor como resultado de la aplicación de técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que respaldan la información y la evidencia del trabajo realizado constituyéndose como el soporte de su trabajo, reflejado a través de los comentarios, conclusiones y recomendaciones del auditor en el informe.

Los objetivos de los papeles de trabajo

- Respalda el contenido del informe realizado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría vigentes en el país
- Sustentar el desarrollo del trabajo del auditor

- Acumular evidencias
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas
- Sirve como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor

Los papeles de trabajo se deben clasificar y archivar de manera organizada y ordenada, para ello existen dos tipos de archivos:

**Archivo continuo o permanente:** Se guarda la información historia de la empresa, contratos y convenios a largo plazo, estados financieros de los últimos años, conclusiones y recomendaciones de las últimas auditorías, hojas de trabajo de la última auditoría, etc.

**Archivo presente:** Se guarda información como documentos aplicables al año en que se está auditando, análisis de las pruebas de auditoría practicadas, documentos preparados por el cliente utilizados en la auditoría, evidencias, etc.

### **2.13. Los hallazgos de auditoría<sup>5</sup>**

El hallazgo en la auditoría es la descripción lógica, completa, ordenada y descriptiva de las desviaciones establecidas por el auditor como producto de la aplicación de pruebas selectivas con empleo de procedimientos o técnicas de auditoría.

Todo hallazgo debe contener los siguientes atributos:

**Condición:** Lo que es, la situación encontrada

**Criterio:** Lo que debería ser, la norma, el estándar. El índice, etc.

**Causa:** Por qué sucedió

**Efecto:** Lo que representa para la empresa, de ser posible en términos cuantitativos. Diferencia entre criterio y condición.

**Conclusión:** Es el juicio personal del auditor sobre el hallazgo informado

**Recomendación:** Es la acción correctiva sugerida por el auditor para superar los hallazgos.

---

<sup>5</sup> Material del Ing. Genaro Peña. Catedrático de la Universidad del Azuay.

#### **2.14. El informe de auditoría de gestión**

El informe de auditoría de gestión es el paso final de la ejecución de la auditoría en el cual se comunica a la entidad los resultados obtenidos en la auditoría los cuales deben tener los hallazgos, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El informe que será presentado debe contener:

- Carátula
- Índice, siglas y abreviaturas
- Carta de presentación
- Enfoque de la auditoría
- Información de la entidad
- Resultados generales
- Resultados específicos por componente
- Anexos

#### **2.15. El Proceso de la Auditoría de gestión**

La Contraloría General del estado estableció en su Manual de Auditoría de Gestión cinco pasos para la realización de una Auditoría de Gestión:

- Conocimiento Preliminar
- Planificación Específica
- Ejecución
- Comunicación de Resultados
- Seguimiento

A continuación explicaremos cada uno de ellos:

##### **Conocimiento Preliminar**

En la fase del conocimiento preliminar, se determinan los componentes y subcomponentes que van a ser evaluados en la empresa, mediante la recolección de información como: visitas, revisión de los archivos corriente y permanente.

Se designa al equipo multidisciplinario.

## **Planificación Específica**

La planificación específica recopila la información de la fase anterior para determinar las áreas críticas a auditarse, logrando así definir el alcance de la auditoría.

Se procede a la evaluación del control interno por componente en donde se refleja el nivel de riesgos, para luego proceder a formular el programa de auditoría.

## **Ejecución**

En esta etapa del proceso de auditoría se ejecuta el programa de auditoría, obteniendo evidencia suficiente, relevante y competente, basada en el desarrollo de los indicadores de gestión, tanto cualitativos como cuantitativos mediante los cuales se dará a conocer resultados y hallazgos que sustentarán los criterios de auditoría, respaldados en los papeles de trabajo que servirán para realizar el informe

## **Comunicación de Resultados**

Previo a la elaboración del informe final, el auditor en la fase de comunicación de resultados deberá mantener informado de los hallazgos encontrados a la empresa durante la ejecución de la auditoría, con la finalidad de tener justificativos y comentarios pertinentes; los cuales permiten la redacción del informe que se guiará por los lineamientos establecidos en el Manual de Auditoría de Gestión.

## **Seguimiento**

Es la última fase de la auditoría, por medio de la cual se da seguimiento a las recomendaciones realizadas en la fase anterior, para comprobar el grado de cumplimiento y compromiso de las mismas.

### **3. CAPITULO III. APLICACION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ROCELUMA CIA. LTDA.**

#### **3.1. Planificación Preliminar**

##### **3.1.1. Orden de trabajo**

##### **ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL**

OFICIO: 001

ORDEN DE TRABAJO No. A-001

FECHA: Cuenca, 24 de mayo del 2015

Señores

Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre

Susana Poleth Urgilés Cabrera

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad a lo establecido en la planificación de actividades de la empresa ROCELUMA CIA. LTDA, dispongo a ustedes la realización de una auditoria de gestion a sus subcomponentes más importantes.

El alcance del examen cubre desde el 1 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2014 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos); como así también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, estrategias, políticas y acciones realizadas por la Entidad, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes a base de la los objetivos y enfoque de la auditoria.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la Entidad, determinando las áreas de resultado clave (ARC), a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

Ing. Genaro Peña

### **3.1.2. Planificación estratégica**

#### **ROCELUMA CIA. LTDA.**

#### **AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA ROCELUMA CIA LTDA**

##### **Plan Estratégico**

**Nombre de la Empresa:** ROCELUMA CIA. LTDA.

**Nombre Comercial:** Distribuidora Barahona

**Dirección:** calle Tomas Ordóñez y Sangurima

**Actividad Económica:** se dedica principalmente a la producción, almacenamiento, comercialización, importación y exportación de alimentos y en general de productos manufacturados para consumo masivo.

**Origen o motivos del examen:** La auditoría de gestión a la empresa ROCELUMA CIA. LTDA. se realiza por solicitud del gerente general y como trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría.

**Objetivo general:** Verificar que la empresa este alcanzando las metas y objetivos, aprovechando los recursos y bajo unos costos razonables.

**Alcance:** Realizar exámenes a los departamentos de la empresa en la cual se medirá la eficiencia, eficacia y economía.

**Objetivos particulares:**

- Evaluar de forma global las políticas departamentales.
- Comprobar que los procesos de ventas y cobros ejerzan sus funciones en base a lo establecido por la empresa.
- Comprobar que el grado de cumplimiento del presupuesto de la empresa sea el más adecuado.
- Medir la eficiencia y eficacia del procesamiento del arroz
- Evaluar la gestión desarrollada por el departamento financiero y el departamento de recursos humanos.
- Verificar que todos los funcionarios de la empresa reciban capacitación periódica.
- Verificar que el clima laboral sea óptimo.

- Realiza un análisis FODA cuantitativo y cualitativo.
- Definir los departamentos a auditar.

### **Proceso Metodológico:**

En el examen global a la empresa realizaremos la siguiente metodología:

**Conocimiento Preliminar:** se determina los componentes que van hacer evaluados en la empresa mediante la recolección de información.

### **Objetivos:**

- Obtener y actualizar información y conocimientos de la empresa ROCELUMA CIA. LTDA.
- Evaluar globalmente el control interno de la empresa
- Identificar las área que requieren ser evaluadas
- Familiarizar al equipo de auditoría con las actividades sustantivas y adjetivas de la empresa.

### **Resultados**

- Un reporte que describirá el conocimiento acumulado de la empresa, referente a su planificación, organización, base legal, personal, etc.
- El informe de evaluación general del control interno de la empresa.
- La estructuración del archivo de papeles de trabajo de la auditoría que estará clasificado en corriente y permanente.
- El programa de la planificación específica.

**Planificación específica:** Recopila la información de la fase anterior para determinar las áreas a auditarse.

### **Objetivos**

- Evaluar el control interno por componente
- Evaluar y calificar el riesgo de auditoría.
- Determinar las áreas críticas.

- Determinar el enfoque del examen.

**Resultados:**

**Para la empresa:** El informe de evaluación del control interno, que implementado con el asesoramiento del equipo de auditoría mejorará su efectividad.

**Para el equipo**

- El Informe
- La matriz de calificación del riesgo
- El Plan de muestreo
- Los programas de la ejecución
- Papeles de trabajo

**Ejecución:** Se ejecuta el programa de auditoría, obteniendo evidencia suficiente, relevante y competente respaldada mediante los papeles de trabajo, los mismos que servirán para sustentar el informe final de la auditoría.

**Objetivos:**

- Aplicar pruebas y procedimientos de auditoría de conformidad con el enfoque que permita evaluar la eficiencia, eficacia y economía
- Identificar y desarrollar los Hallazgos

**Resultados:**

- Los Hallazgos

**Comunicación de resultados:** Esta fase está dirigida a comunicar los resultados de la auditoría.

**Objetivos:**

- Comunicar resultados
- Terminar el examen
- Entregar el Informe

## Resultados:

- Emisión del informe final con síntesis que para su entrega definitiva se debe seguir el siguiente proceso:
- Consolidación y redacción del borrador del informe
- Presentar los resultados en una conferencia final en la que se lo discutirá
- Redacción definitiva del informe
- Entrega

## Plan de índices o referencias:

CP	Conocimiento Preliminar
CP/p	Programas
CPp	Planificación de la empresa
CPo	Organización y Funciones
CPbl	Base legal
CPth	Talento Humano
CPr	Reporte
CPi	Informe
CPCI	Control Interno
PE	Planificación Específica
PE/p	Programas
PEi	Informe
PEpt	Papeles de trabajo
E	Ejecución
E/p	Programas
Ept	Papeles de Trabajo
Er	Resultados
Ev	Estudios varios
C	Comunicación de Resultados
Cb	Borrador del informe
Ci	Informe de la auditoria

### Marcas de auditoría:

®	Realizado
∧	Aprobado
℞	Revisado
X	No corresponde
=	Conciliado
℄	Cruzado
A	Autorizado
±	Sin Autorización
▲	Con Registro
PE	Pendiente de Entrega
DN	Documento no encontrado
▼	Sin Registro

### Terminología:

**Accionistas:** Persona que posee acciones de una empresa.

**Base de datos de clientes:** Es la información digital en donde se almacena toda la información de un cliente.

**Cartera de clientes:** Es el registro en donde esta almacenada los movimientos que realiza los clientes de una empresa.

**Ciclo de Efectivo:** Es el número de días que transcurren a partir de una venta realizada con el importe de las cuentas por pagar.

**Ciclo Operativo:** Es el periodo de tiempo con el que cuenta la empresa para recuperar la inversión en la venta de su mercadería.

**Cliente:** Es la persona que utiliza bienes o servicios de terceros.

**Comisiones:** Es un porcentaje que se le otorga a un vendedor por las ventas realizadas.

**Crédito directo:** Dinero, documento o papel que se entrega a un cliente sin la necesidad de tener como intermediario el sistema financiero nacional.

**Distribuidora:** Entidad que se dedica a entregar un producto o productos del fabricante a los comerciantes.

**Estibador:** Persona que carga y descarga mercadería.

**Factura:** Papel que se entrega a alguien y en el que se pone lo que tiene que pagar por algo.

**Indicadores:** Es un instrumento que sirve para medir algo.

**Inventario:** Lista de todas las cosas que tiene una persona o una entidad.

**Margen de Utilidad:** Muestra el porcentaje de ganancia en relación a las ventas generadas.

**Precio:** Dinero que cuesta una cosa.

**Procesadora:** Establecimiento en donde se genera procesos de transformación.

**Procesamiento:** Es el hecho de transformar una cosa haciéndola pasar por un proceso.

**Productos de Consumo Masivo:** Son los bienes consumidos con mayor frecuencia para la supervivencia de los seres vivos.

**Proveedor:** Es el abastecedor o suministrador de bienes o servicios.

**Quintales:** Unidad de masa que equivale a cien kilogramos.

**Sacos:** Unidad de masa que equivale a menos de cien kilogramos.

**Talego:** Bolsa grande que sirve para meter cosas, generalmente realizado de plástico

**Transporte de mercadería:** Vehículo que sirve para el traslado de productos de un lugar a otro.

**Vendedores:** Persona que ofrece bienes o servicios a cambio de dinero.

### **Evaluación global del riesgo**

- La cartera de clientes de la empresa tienen un alto grado de morosidad
- Falta de espacios para el área administrativa
- Falta de seguridad para el ingreso a las instalaciones
- No existe un Plan Estratégico
- No cuenta con un Manual de funciones

- No cuenta con un Plan Operativo anual

**Recursos Humanos:**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Ing. Genaro Peña	Auditor Supervisor
Andrés Peñafiel	Auditor Operativo
Poleth Urgilés	Auditor Operativo

**Cálculo de días Hombre:**

DÍAS CALENDARIO	142
SÁBADOS, DOMINGOS Y FERIADOS	42
DÍAS LABORABLES	100

**Recursos Materiales:**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>
3	Resmas de papel bond.
1	Grapadoras
1	Perforadoras
5	Esferos
2	Borradores
15	Carpetas
2	Lápices
1	flash memory

**Cronograma:**

<b>CRONOGRAMA</b>				
<b><u>FASES DE LA AUDITORIA</u></b>	<b><u>ETAPAS</u></b>			
	<b><u>PROCE SO</u></b>	<b><u>DESARRO LLO</u></b>	<b><u>COMUNICA CIÓN DE RESULTADO S</u></b>	<b><u>TOT AL</u></b>
CONOCIMIENTO PRELIMINAR	10	8	2	<b>10</b>
AUDITOR JEFE	1			
AUDITOR OPERATIVO	9			
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	20	15	5	<b>20</b>
AUDITOR JEFE	3			
AUDITOR OPERATIVO	17			
EJECUCIÓN	60	50	10	<b>60</b>
AUDITOR JEFE	10			
AUDITOR OPERATIVO	50			
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	10	6	4	<b>10</b>
AUDITOR JEFE	2			
AUDITOR OPERATIVO	8			
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

### 3.1.3. Programa de Conocimiento Preliminar

**EMPRESA ROCELUMA CIA. LTDA.**

**EXAMEN A ROCELUMA CIA. LTDA.**

**23 de junio de 2015**

CP/p1

**Ref. Programa**

No	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	R/p.t	Realizado	Supervisado
	<b>OBJETIVO ESPECIFICO DE LA ETAPA</b>			
	- Obtener y actualizar información y conocimientos de la empresa ROCELUMA CIA. LTDA.			
	- Evaluar globalmente el control interno de la empresa			
	- Identificar las áreas que requieren ser evaluadas			
	- Familiarizar al equipo de auditoria con las actividades sustantivas y adjetivas de la empresa.			
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
1	Solicite al Gerente de la empresa:			
	Los Estatutos de la empresa que permita identificar:			
	Actividad Principal de la empresa			
	-Estructura Financiera			
	-La ubicación geográfica			
	-Organigrama			
	El FODA con sus respectivas matrices en donde estén definidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.			

	Reglamentos manuales e instructivos de la empresa que permita conocer:			
	-Los objetivos de los mismos			
	-Los procedimientos que se siguen			
	-Las responsabilidades en su manejo			
	-Las unidades operativas responsables			
	-La relaciones de funcionalidad con otras áreas.			
	Los informes de auditorías internas o externas que tengan relación con ROCELUMA CIA. LTDA. y haga un detalle de las principales recomendaciones e indague posteriormente con los responsables, sobre su aplicación o los motivos por los que no se aplicaron.			
	Los indicadores financieros y de gestión con los que la empresa evalúa su desempeño			
	Los Objetivos Institucionales establecidos por la empresa			
<b>2</b>	Obtenga de la Dirección Administrativa el organigrama que permitan conocer:			
	- La estructura y los niveles de la organización			
	- Las jerarquías y división de trabajo			
<b>3</b>	Solicite información a los diferentes departamentos de la empresa para conocer:			
	- Las funciones y actividades que realiza cada departamento			
<b>4</b>	Realice entrevistas informales para indagar sobre el proceso que utiliza, el apoyo que recibe de otras unidades operativas y las probables actividades o áreas que podrían			

	generar riesgo.			
<b>5</b>	Verifique el funcionamiento de las actividades que efectúa y la importancia que tiene con los objetivos de la empresa.			
<b>6</b>	Haga un listado de las restricciones de tipo económico que puedan afectar al funcionamiento.			
<b>7</b>	Aplice un cuestionario integral de Control Interno y evalúe su confianza que le permita definir las áreas para examinar.			
<b>8</b>	Prepare un plan de visita y reunión con el gerente de la empresa para:			
	- Darle a conocer sobre el inicio de la auditoria			
	- Darle a conocer los objetivos y resultados esperados			
	- Informar las fechas para las diferentes etapas de la comunicación de resultados			
	- Indagarle sobre el cumplimiento de recomendaciones de auditorías anteriores.			
	- Preguntar sobre las falencias con las que cuenta la empresa			
	- Solicitar todo el apoyo requerido para que la auditoria se realice de la mejor manera			

Elaborado por:  
Andrés Peñafiel / Poleth  
Urgilés  
Fecha: 2015/06/23  
Supervisado por:  
Ing. Com. Genaro Peña  
Fecha: 2015/06/25

### 3.1.4. Reporte de Conocimiento Preliminar

“ROCELUMA CIA. LTDA.”

CPr1

#### REPORTE DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Se procede a realizar el reporte de conocimiento preliminar de la Empresa ROCELUMA CIA. LTDA de acuerdo a lo establecido en el programa obteniendo la siguiente información:

1. Nombre de la Entidad
2. Ubicación Geográfica
3. Actividad Principal
4. Misión
5. Visión
6. Objetivos Institucionales
7. Organigrama Funcional
8. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
9. Estructura Financiera
10. Indicadores Financieros y de Gestión
11. Reglamentos, manuales e instructivos de la empresa
12. Información de los diferentes departamentos de la empresa
13. Informes de Auditorías Internas y Externas realizadas a ROCELUMA CIA. LTDA.
14. Restricciones de tipo económico

#### **Nombre de la Entidad:**

ROCELUMA CIA LTDA o “Distribuidora Barahona”

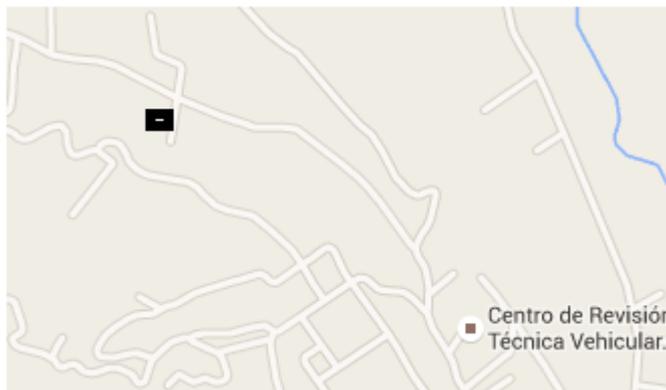
#### **Ubicación Geográfica:**

La Empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Cuenca Provincia del Azuay en las calles Mariscal Lamar y Tomas Ordóñez.



En dicha dirección se encuentran las oficinas administrativas, en la calle Tomas Ordoñez y Gaspar Sangurima se encuentra ubicada la primera tienda con la que empezó la empresa.

En el sector de Mayansela a 5 km del centro de revisión técnica vehicular se encuentran ubicadas las bodegas y procesadoras de arroz.



**Actividad Principal:**

ROCELUMA CIA. LTDA. tiene como actividad principal la producción, almacenamiento, comercialización de productos manufacturados para consumo masivo.

**Misión:**

Comercializar productos de alta calidad a nivel nacional de forma eficaz y oportuna, a precios competitivos sustentada en una organización eficiente, con un talento humano capacitado y motivado.

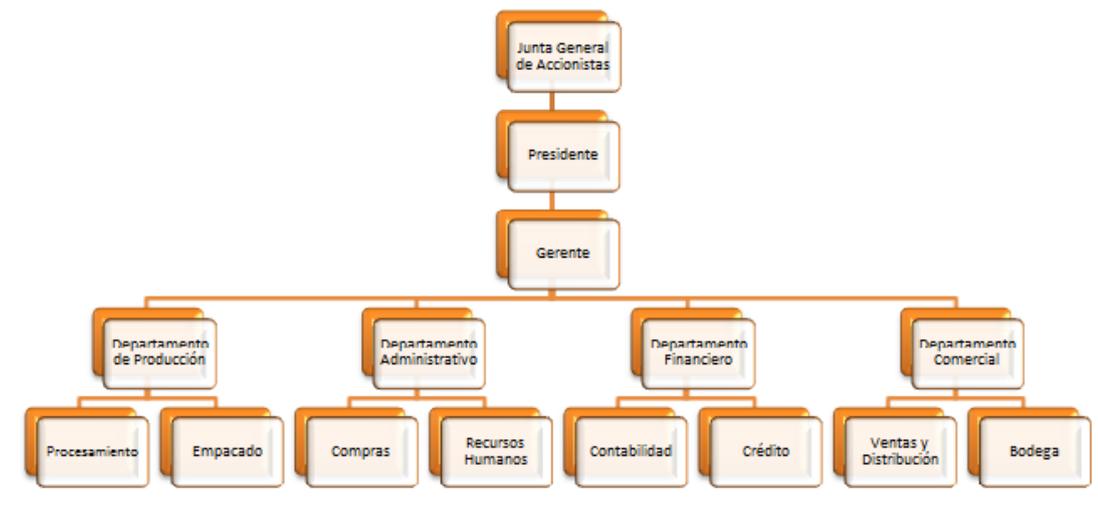
## Visión:

Ser una empresa exitosa, líder en el mercado, de crecimiento sostenido, con responsabilidad, apasionada y enfocada a brindar valor y satisfacción a nuestros clientes.

## Objetivos Institucionales

- Ser líderes en la comercialización de productos de primera necesidad a nivel regional.
- Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente.
- Obtener una rentabilidad que le permita a la Empresa competir eficientemente.
- Entregar oportunamente los productos comercializados por la empresa en óptimas condiciones en el domicilio de nuestros clientes.
- Generar un ambiente de trabajo óptimo para todo el personal de la empresa.
- Realizar una mejora continua en lo que se refiere a: tecnologías, infraestructura y proyectos de la empresa.
- Los productos que reciban algún tipo de transformación o procesamiento estén de acuerdo con las normativas de calidad implementadas por la empresa.

## Organigrama de ROCELUMA CIA. LTDA.



## El FODA

La empresa ha determinado las Fortalezas y debilidades con las que cuenta internamente y las oportunidades y amenazas que no depende de ellos sino del entorno en donde se encuentran, a continuación detallamos cada una de ellas:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Flujo de ventas creciente al ser mayorista	Existencia de variedad de proveedores	Falta de políticas estratégicas para el departamento de cobranzas	Escasez de los productos
Variedad de productos agrícolas	Mayor consumo de las tiendas minoristas	Falta de infraestructura adecuada para los departamentos funcionales de la empresa	Mercado altamente competitivo
Personal capacitado	Comprar los productos a menor costo en época de abundancia	No cuentan con rastreo satelital los camiones	El mal clima que afecta a la distribución de los productos
Flota de camiones para la distribución del producto	Creciente demanda de productos agrícolas	Insuficiencia del personal de ventas y distribución	Las políticas gubernamentales
Bodegas Propias de almacenamiento	Exclusividad en la distribución del azúcar La Troncal	No existe un departamento de auditoria interna	Robo de los camiones y la mercadería en la carretera
Reconocimiento del nombre			

comercial por el tiempo de vida en el mercado			
---	--	--	--

### **Estructura Financiera:**

ROCELUMA CIA. LTDA. fue constituida el 20 de mayo del 2008, teniendo como capital social inicial \$5.000,00 (Cinco mil dólares de los Estados Unidos de América); posteriormente el 28 de Octubre del 2013 se realiza un aumento de capital por \$15.000,00 (Quince mil dólares de los Estados Unidos de América); posteriormente los socios deciden hacer un aumento más de \$5.000,00 (Cinco mil dólares de los Estados Unidos de América); teniendo en la actualidad un capital de \$20.000,00 (Veinte mil dólares de los Estados Unidos de América) como se detalla a continuación:

ACCIONISTAS	PORCENTAJE	VALOR
Barahona Pinos Fredy Marcelo	19,46%	3.892,00
Barahona Pinos María Eulalia	38,46%	7.692,00
Barahona Pinos Ricardo Javier	0,46%	92,00
Barahona Barahona Rene Ismael	20,81%	4.162,00
Barahona Barahona Mateo José	20,81%	4.162,00

### **Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros con los que se maneja la empresa principalmente son los de endeudamiento, liquidez y capital de trabajo.

### **Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión con los que la empresa mide el desempeño de la gestión en relación a los objetivos institucionales son:

En relación a objetivos:

$$((\text{Objetivos alcanzados}) \div (\text{Objetivos definidos}))$$

En relación a los controles:

$$((\text{Controles preventivos}) \div (\text{Total de controles}))$$

En relación a la comunicación:

$$((\text{Canales de Comunicacion}) \div (\text{Total de areas}))$$

En relación a la toma de decisiones:

$$((\text{Total de decisiones acertadas}) \div (\text{Total de decisiones}))$$

En relación a la cultura de la organización:

$$((\text{Areas con mejoras}) \div (\text{Total de areas}))$$

### **Reglamento Interno de Trabajo**

El del 21 de agosto del 2008 ROCELUMA CIA. LTDA emite un reglamento interno de trabajo con el objeto de garantizar el normal desenvolvimiento de las relaciones contractuales y laborales de la empresa, realizando una actualización de dicho manual ante la Dirección Regional del Trabajo y servicio Público de Cuenca y siendo aprobado el 23 de abril del 2015.

El Presente reglamento es de aplicación provincial y abarca a todos los empleados de la empresa, tanto para el área administrativa como para el personal de servicios; para poder aplicar dicho reglamento la empresa debe dar a conocer el reglamento a todo su personal para que no tengan excusa de desconocer el reglamento para lo cual la empresa debe exhibir en sus instalaciones y dar un ejemplar a cada trabajador para que se enteren de las obligaciones, derechos y sanciones a las cuales están sometidos.

La empresa una vez que ha dado a conocer el reglamento procederá a aplicarlo para lo cual deberá seguir los siguientes pasos en caso de incumplimiento de dicho reglamento:

- Amonestación verbal

- Amonestación escrita
- Amonestación económica
- Terminación de las relaciones laborales con previa solicitud de visto bueno
- Tres o más amonestaciones reiteradas dentro de un mes dará lugar para solicitar un visto bueno.

El departamento de Recursos Humanos es la unidad Operativa de hacer cumplir dicho reglamento, si el departamento encargado no da cumplimiento el Presidente y Gerente General tendrán la potestad de sancionar al infractor y al departamento encargado por no hacer cumplir el Reglamento Interno de Trabajo.

### **Manual del Departamento de Ventas**

Este manual es para quienes laboran en el departamento de ventas, para que tengan una clara orientación para la realización de ventas, de manera que se cumplan los intereses, políticas y procedimientos vigentes de esta empresa, manteniendo una información actualizada de forma constante en todos los aspectos que se relacionen a este departamento considerados de interés para el desarrollo de la empresa.

#### **Proceso de ventas:**

1. Abrir ventas presencial, telefónica o E-mail teniendo en consideración las políticas y procedimientos promovidos por ROCELUMA CIA. LTDA.
2. Realiza recorrido rápido
3. Realiza investigación para identificar tipología y necesidades de los clientes
4. Responde dudas con respecto al proceso de ventas en general
5. Maneja objeciones y cierre de la venta
6. Realiza cotizaciones en casos de no compra, registra datos de cliente y acuerda vías y oportunidad para realizar seguimiento posterior.
7. Realiza tramitación de cierre de venta a través de instrumentos como: llamada telefónica o visita presencial por muestreo.

#### **Proceso de Seguimiento y Post-Venta**

1. Realiza proceso de seguimiento, según los compromisos adquiridos con el cliente al momento de entregar la cotización.
2. Responder dudas

3. Coordina algunas tramitaciones solicitadas por el cliente para generar contextos de confianza y fidelización del cliente posterior a la venta, sin dejar de lado funciones del proceso de ventas con otros clientes.
4. Se contacta con el cliente dentro de las 72 horas posteriores a la entrega del producto, para preguntar sobre cómo está la calidad del mismo.

Todo el personal de ventas está en la obligación de aplicar el manual y de seguir los procedimientos en él establecidos, el responsable de aplicar y hacer cumplir este manual es el Gerente General, Gerente Comercial y de los Jefes de ventas.

Este manual también está relacionado con producción, bodega y despacho ya que son los departamentos que complementan las ventas debido a que son los que proporcionan al cliente el producto.

### **Información de los diferentes departamentos de la empresa**

La empresa “ROCELUMA CIA LTDA” cuenta con cuatro departamentos y 8 áreas las cuales detallaremos a continuación:

#### **Departamento Comercial:**

El departamento Comercial es el encargado de planificar, comercializar, almacenar y distribuir los productos a los diferentes clientes de la empresa, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos Institucionales; en este departamento se encuentran las siguientes áreas:

- Ventas y distribución
- Bodega o Inventarios

#### **Departamento Financiero:**

Este departamento es el encargado de manejar eficientemente los recursos económicos, garantizando así la estabilidad y solidez económica y financiera. Aquí se encuentran las siguientes áreas:

- Contabilidad
- Crédito y Cobranzas

### **Departamento administrativo:**

Es el encargado de contribuir al cumplimiento de la misión empresarial, generando estrategias que conlleven a garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos proporcionándolos con recursos humanos de calidad los cuales deben ser eficientes y eficaces para poder cumplir con los objetivos institucionales; como así también debe garantizar la entrega oportuna de insumos, materiales y recursos tecnológicos. Aquí encontramos las siguientes áreas:

- Compras
- Recursos humanos

### **Departamento de producción:**

El departamento de producción es el encargado del manejo y mantenimiento de Maquinaria, envejecimiento de Arroz, ensacado del Arroz; con el fin de brindar un producto de alta calidad basando su trabajo en estándares de calidad establecidos por la empresa y estudios tecnológicos para el uso adecuado de las diferentes máquinas que procesan el arroz, el cual será vendido en el mercado local y nacional.

### **Informe de Auditoría Financiera externa realizada a ROCELUMA CIA. LTDA.**

La empresa ROCELUMA CIA. LTDA durante los 30 años que tiene de funcionamiento solo ha sido sometida a una auditoria externa y a ninguna auditoria interna debido a que la empresa no cuenta con un departamento de auditoria.

La Auditoria externa a la que se sometió la empresa fue una Auditoria Financiera realizada al ejercicio económico 2014, cuyo auditor fue la economista Adriana Abad Vázquez con registro nacional SC-RNAE-574; la opinión del dictamen dada por las Auditora encargada es que los Estados Financieros se presentan razonablemente en todo los aspectos importantes como son los resultados de operaciones, de patrimonio y de flujo de efectivo, de conformidad con las normas internacionales de información financiera NIIFS.

### **Restricciones de tipo económico**

- Falta de liquidez de la gente
- Ley anti monopolio

- Impuestos a las importaciones de tecnologías necesarias para la empresa

### 3.1.5. Cuestionario de evaluación Preliminar del Control Interno

#### AUDITORIA DE GESTION

ROCELUMA CIA. LTDA.

#### EVALUACION PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
N o	FACTOR	PREGUNTAS	S I	N O	N / A	OBSERVACIONES
1	Integridad y Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Posee la Empresa un código de ética?</li> </ul>	X			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?</li> </ul>	X			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal?</li> </ul>	X			
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?</li> </ul>	X			Sin embargo no se hacen análisis a profundidad en el sistema de ventas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El Gerente y el Directorio, incentivan y comprometen a sus</li> </ul>	X			

		trabajadores en el cumplimiento de las leyes, normativas y otras disposiciones?			
		• ¿El Gerente cuida la imagen institucional?	X		
		• ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?		X	Solo presenta información financiera
3	Directorio	• ¿El Directorio observa la ley, el estatuto y demás normas?	X		
		• ¿El Directorio actualiza el estatuto y las normas?		X	
		• ¿El Directorio está integrado y organizado de acuerdo con el Estatuto y la ley de Súper intendencia de compañías?	X		
		• ¿El directorio brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética?		X	
4	Estructura Organizativa	• ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?	X		
		• ¿Existen manuales de procesos debidamente definidos?		X	Solo existe para el departamento comercial, pero no esta debidamente

					documentado
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe comunicación interna?</li> </ul>	X		Pero en el departamento comercial hay deficiencias
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe comunicación externa?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se actualiza el reglamento orgánico y funcional?</li> </ul>	X		Cada año
5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?</li> </ul>		X	Sin embargo van a implementar controles mediante la utilización de Tablets en el departamento comercial
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?</li> </ul>		X	
6	Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?</li> </ul>	X		Pero no se ha realizado una gestión del recurso humano en el departamento comercial.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen políticas y procedimientos para la</li> </ul>	X		Pero no se las aplica

		contratación, formación y remuneración de los trabajadores?			
		• ¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X		De tipo económico
		• ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo?	X		Pero no ha profundidad para la mayoría de los puestos del departamento comercial
		• ¿Existen métodos para motivar a los empleados?		X	Solo en navidad se les entrega una canasta navideña
		• ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	X		
		• ¿Se ha conformado un Comité para la evaluación del desempeño?		X	
		• ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?	X		Pero no las ponen en practica
		• ¿El Gerente orienta al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico, en base de un plan de		X	

		motivación?			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La Empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿El departamento de RR.HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?</li> </ul>	X		
7	Responsabilidad y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles organizacionales y se verifica su cumplimiento?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se revisan periódicamente de forma interna los informes financieros y de gestión?</li> </ul>	X		Solo se revisan los informes financieros
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se ha instaurado una cultura dirigida a la responsabilidad?</li> </ul>	X		

**ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

8	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La Empresa cuenta con un plan estratégico definido y difundido internamente?</li> </ul>	X		El plan estratégico que se ha considerado es de conocimiento de las altas autoridades, además no está debidamente unificado ni documentado.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La Empresa cuenta con misión, visión, objetivos?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?</li> </ul>		X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿El Gerente y los Directores han fijado los objetivos estratégicos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?</li> </ul>	X		Pero no existen establecidas las estrategias para el cumplimiento de los objetivos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La Empresa ha formulado indicadores de gestión institucional y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?</li> </ul>		X	Solo para el departamento comercial y financiero
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe un POA debidamente estructurado?</li> </ul>	X		Tienen por separado
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe un presupuesto de la Empresa debidamente</li> </ul>	X		Solo para el departamento Comercial

		estructurado?				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿El POA y el presupuesto son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?</li> </ul>			X	No tienen definido un POA
9	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se ha fijado objetivos específicos en los diferentes niveles organizacionales?</li> </ul>	X			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?</li> </ul>			X	No tiene planes estratégicos unificados para realizar la conexión pertinente con los objetivos específicos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?</li> </ul>	X			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿El personal participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?</li> </ul>			X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados de la empresa?</li> </ul>			X	
10	Relación entre objetivos y componentes del Coso	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe compromiso del Gerente y los directores y de todos los niveles empresariales para alcanzar los objetivos</li> </ul>	X			Pero no existe controles ni gestión de riesgos

ERM	cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe conocimiento en los niveles de la organización de los elementos del COSO ERM establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?</li> </ul>		X		
1 1	Consecución de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?</li> </ul>		X	No se verifica la calidad de la información
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?</li> </ul>		X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?</li> </ul>		X	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?</li> </ul>	X		
1 2	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Apoya el Gerente y los Directores departamentales para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?</li> </ul>	X		
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>					
1 3	Factores Internos y Eternos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La Empresa cuenta con el apoyo del Directorio, para determinar los factores de riesgo internos y externos?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen mecanismos para identificar eventos</li> </ul>	X		

		de riesgos tanto internos como externos?			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Participan los funcionarios y empleados claves en la determinación de los factores de riesgo?</li> </ul>		X	Porque no se determinan factores de riesgo
1 4	Identificación de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?</li> </ul>		X	No existe una metodología
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?</li> </ul>		X	
1 5	Categoría de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?</li> </ul>		X	No existe una metodología

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?</li> </ul>	X			
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
1 de 6	Estimación de Probabilidad e Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y directores, para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?</li> </ul>		X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?</li> </ul>		X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?</li> </ul>		X		
1 7	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?</li> </ul>		X	No existe una metodología establecida	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?</li> </ul>	X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un análisis a la información financiera con el objetivo de determinar posibles riesgos?</li> </ul>	X	La empresa solo considera como riesgo financiero a la cartera vencida
1 8	Riesgos Originados por los Cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?</li> </ul>	X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?</li> </ul>	X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico,</li> </ul>	X	

		legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?			
--	--	---	--	--	--

**RESPUESTA A LOS RIESGOS**

1 de 9	Categorías de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Empresa?</li> </ul>	X		No se determina la cartera de riesgos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe apoyo de la administración en</li> </ul>	X		

		acciones orientadas al estudio de alternativas?			
2 0	Decisión de Respuestas	• ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	X		
		• ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?		X	
		• ¿El Gerente, Directores y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?		X	
		• ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directores consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?	X		
		• ¿Se comunica a los diferentes niveles de la empresa, las decisiones adoptadas?		X	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
2 1	Integración con las Decisiones sobre	• ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el		X	

	Riesgos	estudio de los riesgos?			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El Gerente y los Directores a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?</li> </ul>		X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?</li> </ul>		X	
2 2	Principales Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?</li> </ul>		X	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles organizacionales encargados de ejecutarlos?</li> </ul>	X		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?</li> </ul>	X		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El Gerente, Directores y demás niveles de la empresa implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de</li> </ul>	X		

		funciones?			
2 3	Controles sobre los Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?</li> </ul>	X		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?</li> </ul>	X		
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
2	Cultura de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?</li> </ul>	X		
4	Información en todos los Niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?</li> </ul>	X		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?</li> </ul>	X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?</li> </ul>	X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales?</li> </ul>	X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han implantado políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?</li> </ul>	X	
2 5	Herramienta para la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se suministra la información a las personas adecuadas,</li> </ul>	X	

	Supervisión	<p>permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?</p>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La información empresarial constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?</li> </ul>			X No miden con indicadores
2 6	Sistemas Estratégicos e Integrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los departamentos?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos?</li> </ul>		X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen políticas que permitan la integración de la información?</li> </ul>		X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente,</li> </ul>	X		

		Directores y demás trabajadores accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?			
2 7	Confiabilidad de la Información	• ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	X		
		• ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	X		
		• ¿La información, además de oportuna, es confiable?	X		
		• ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	X		
2 8	Comunicación Interna	• ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	X		
		• ¿Se denuncia posibles actos indebidos?	X		
		• ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la	X		

		calidad?			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los trabajadores de la empresa saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?</li> </ul>	X		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA. evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?</li> </ul>		X	
29	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?</li> </ul>		X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La administración toma en cuenta requerimientos</li> </ul>	X		

		de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?</li> </ul>			X Solo reportes financieros
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios y mensajes?</li> </ul>		X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?</li> </ul>	X		
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>					
3	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?</li> </ul>	X		Pero no lo realiza el departamento comercial
0	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su</li> </ul>		X	

	alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los Directores departamentales definen los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno?</li> </ul>	X		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?</li> </ul>	X		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?</li> </ul>	X		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La empresa realiza auto evaluaciones del Control Interno a base de la estructura del COSO ERM?</li> </ul>	X		

3 1	Supervisión Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?</li> </ul>	X			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe planes de acción correctiva?</li> </ul>	X			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe apoyo del Gerente y Directores a la ejecución del POA?</li> </ul>			X	No existe el POA
3 2	Supervisión Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores externos y SRI?</li> </ul>	X			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen planes de acciones correctivas y el grado del cumplimiento del mismo?</li> </ul>	X			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El Gerente y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría externa?</li> </ul>	X			

**Preparado por:** Andrés Peñafiel – Poleth Urgilés

**Supervisado por:** Ing. Genero Peña

**Fecha:** 27/07/2015

### 3.1.6. Determinación del nivel del riesgo y de confianza

#### AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

##### Valoración

PT = Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{24}{36} \times 100$$

NC=66,67%

CONFIANZA:	BAJA	MODERADA	ALTA
	05-40	41-70	71-95
RIESGO:	ALTO	MODERADO	BAJO

El ambiente interno de control dentro de la empresa tiene una confianza moderada y un riesgo moderado esto se debe a que solo se ha considerado la parte financiera de la empresa y se ha dejado de lado el manejo, estudio y análisis de la gestión que realiza la empresa y las personas que lo dirigen, sin embargo en su planificación actual se está considerando otros aspectos para mejorar su gestión.

#### ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

##### Valoración

PT = Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{10}{24} \times 100$$

$$NC = 41,67\%$$

CONFIANZA:	BAJA	MODERADA	ALTA
	05-40	41-70	71-95
RIESGO:	ALTO	MODERADO	BAJO

El establecimiento de objetivos de la empresa cuenta con una confianza moderada y un riesgo moderado ya que no cuenta con un plan estratégico, un plan operativo anual y un presupuesto unificado debido a que esta información es de conocimiento de la Gerencia y presidencia; razón por la cual no se puede realizar actividades que conlleven a la conexión pertinente con los objetivos específicos.

### IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

#### Valoración

PT = Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{3}{8} \times 100$$

$$NC = 37,5\%$$

CONFIANZA:	BAJA	MODERADA	ALTA
	05-40	41-70	71-95
RIESGO:	ALTO	MODERADO	BAJO

La identificación de eventos cuenta con una confianza baja y un riesgo alto debido a que no existe una metodología en la cual se pueda identificar factores de riesgo que puedan afectar el desenvolvimiento normal de la empresa.

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

### Valoración

PT = Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{1}{9} \times 100$$

NC= 11,11%

CONFIANZA:	BAJA	MODERADA	ALTA
	05-40	41-70	71-95
RIESGO:	ALTO	MODERADO	BAJO

La evaluación de riesgos cuenta con una confianza baja y un riesgo alto esto se deba a que solo se enfoca en los riesgos financieros y no en evaluar los riesgos potenciales con los que la institución cuenta o podría tener.

## RESPUESTA A LOS RIESGOS

### Valoración

PT = Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{3}{10} \times 100$$

$$NC = 30,00\%$$

CONFIANZA:	BAJA	MODERADA	ALTA
	05-40	41-70	71-95
RIESGO:	ALTO	MODERADO	BAJO

La respuesta a los riesgos tiene una confianza baja y un riesgo alto debido a que no existen mecanismos para el análisis de alternativas, no hay evidencia que respalde el análisis de alternativas y principalmente no hay mecanismos para responder a los riesgos potenciales de la empresa.

### ACTIVIDADES DE CONTROL

#### Valoración

PT = Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{4}{14} \times 100$$

$$NC = 28,57\%$$

CONFIANZA:	BAJA	MODERADA	ALTA
	05-40	41-70	71-95
RIESGO:	ALTO	MODERADO	BAJO

Las actividades de control tienen una confianza baja y un riesgo alto debido a que no existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones tomada ante los

riesgos y no cuenta con mecanismos para reducir los riesgos para así poder alcanzar los objetivos institucionales.

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

### Valoración

PT = Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{19}{30} \times 100$$

NC= 63,33%

CONFIANZA:

BAJA

MODERADA

ALTA

05-40

41-70

71-95

RIESGO:

ALTO

MODERADO

BAJO

La información y comunicación tiene una confianza moderada y un riesgo moderado debido a que la información dentro de la empresa es limitada, como así también la comunicación existente en algunos departamento de la empresa no es la más adecuada.

## SUPERVISIÓN Y MONITOREO

### Valoración

PT = Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{6}{12} \times 100$$

$$NC = 50,00\%$$

CONFIANZA:	BAJA	MODERADA	ALTA
	05-40	41-70	71-95
RIESGO:	ALTO	MODERADO	BAJO

La supervisión y monitoreo dentro de la empresa cuenta con una confianza moderada y un riesgo moderado debido a que no existe una supervisión adecuada por parte de los directores y jefes departamentales lo cual no les permite cumplir con sus responsabilidades adecuadamente.

### 3.1.7. Informe de Evaluación Preliminar del Control Interno

**ROCELUMA CIA. LTDA.**

CPI1

#### Informe de Evaluación Preliminar del Control Interno

Luego de realizar la encuesta de evaluación preliminar al control interno a ROCELUMA CIA LTDA se obtuvo las siguientes novedades:

#### **La Empresa no cuenta con un Plan Estratégico unificado**

Los principios de administración de empresas y las prácticas sanas de una buena gestión, determinan que para poder actuar y ejercer sus funciones debe contar con un Plan estratégico integral definido y documentado que establezca la dirección a seguir para que pueda alinearse a los objetivos empresariales, por lo cual se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un Plan Estratégico unificado debido a que todos los elementos que conforman el plan estratégico se encuentran separados en diferentes áreas administrativas.

Esta situación presentada es generada debido a que la empresa no ha definido niveles de organización que se encarguen de esta actividad, cada área funcional maneja su departamento sin considerar la integralidad y los objetivos comunes

institucionales; conllevando a que la empresa en relación a la consecución de objetivos estratégicos, no cuente con las suficientes herramientas para enfrentar entornos dinámicos y competitivos.

### **Conclusión**

La empresa no cuenta con un plan estratégico unificado, llevando a que la empresa no pueda desarrollar una estructura que le permita enfrentar diferentes escenarios de acción para la toma de decisiones.

### **Recomendación:**

Al Gerente General:

Unificar el plan estratégico de la empresa, en donde estén establecidos respectivamente su: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Organigrama Funcional, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Indicadores de gestión, Planes, Proyectos, Estrategias, Políticas; de manera que pueda enfrentar los entornos dinámicos y competitivos llevando a la toma de decisiones más acertadas.

### **Contar con un POA que facilite el cumplimiento de los objetivos**

La empresa al ser relativamente nueva no cuenta con un plan operativo anual que facilite la consecución de objetivos planteados para el año en curso; de tal forma la práctica gerencial sugiere que es necesario contar con un Plan Operativo Anual en la empresa, ya que es un instrumento de gestión que tiene acciones orientadas hacia la consecución de metas y objetivos institucionales, permitiendo así monitorear los resultados y evaluar el uso eficiente de los recursos asignados para el cumplimiento de metas y objetivos; esta falta de planificación es generada por el descuido de las autoridades que no han podido tomar la iniciativa de plantear una planificación orientada hacia las metas y objetivos institucionales, conllevando a que cada departamento de la empresa no cuente con una cultura de evaluación del rendimiento de sus funciones y actividades.

### **Conclusión:**

La empresa no cuenta con Plan Operativo Anual Documentado debido a que todo el manejo operativo de la empresa se realiza tradicionalmente sin ningún tipo de

documentación formal, provocando que las metas y objetivos institucionales no puedan ser evaluados dentro de un periodo de tiempo en cada departamento.

### **Recomendación:**

Al Gerente General

Documentar un Plan Operativo Anual General y uno por cada departamento, como así también delegue las responsabilidades a cada área funcional de la empresa para que realicen anualmente una actualización o modificación en las planificaciones para cada año en curso, para así poder medir el desempeño global de la empresa y el desempeño de cada área funcional de la misma.

### **La empresa no cuenta con una administración de riesgos**

La administración de riesgos en la actualidad es indispensable al momento de emprender cualquier tipo de proyecto, ejecutar procesos de negocios, establecer estrategias y planes de desarrollo al evaluar la gestión, siendo necesario conocer la administración de riesgos en todas sus etapas e implantar mecanismos para hacer frente a los mismos de forma integral como parte de políticas institucionales y del modelo de operación de la empresa, por tal motivo se pudo determinar que ROCELUMA CIA LTDA no cuenta con mecanismos que le permitan identificar, calificar, evaluar, responder y monitorear los riesgos que puedan afectar a la misma, pues los riesgos que la empresa ha considerado son determinados en base a la percepción considerando a posibles riesgos como algo muy general sin indagar sobre todos los riesgos que se puedan generar aunque estos no se presenten de forma cotidiana; poniendo así en riesgo a la empresa en las situaciones que no se han considerado como algo de importancia.

### **Conclusión:**

La empresa no tiene una administración de riesgos en donde pueda ejercer actividades de control para todos los posibles riesgos que se puedan presentar, ya que solo se han considerado a estos en base a la experiencia y percepción, dejando a la empresa vulnerable a situaciones de riesgo que no se han considerado pudiendo afectar el desenvolvimiento cotidiano de las actividades de la empresa.

### **Recomendación:**

Al Gerente General

Implementar un departamento en el cual se haga un manejo eficiente de los posibles riesgos con los que la empresa cuente y pueda contar para poder asumir, transferir o evitar dichos riesgos según el grado de aceptación de los mismos; de igual manera en vez de crear un departamento puede contratar una consultoría externa para que ejerza las funciones antes mencionadas, logrando así dejar de lado el manejo tradicional de las cosas.

### **3.1.8. Definición de áreas de evaluación**

Al realizar un conocimiento de la empresa y luego de evaluar preliminarmente el control interno, se pudo identificar las áreas críticas que necesitaban mayor atención para efectos del examen de auditoría de gestión; por lo cual nuestra auditoría se enfocará en realizar una evaluación minuciosa a las siguientes áreas:

- Ventas
- Inventarios

## **3.2. Planificación Específica**

### **3.2.1. Orden de Trabajo definitiva**

#### **ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA**

**OFICIO: 002**

**ASUNTO:** Orden de Trabajo No. A-002

**FECHA:** Cuenca, 1 de julio del 2015

Señores  
Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre  
Susana Poleth Urgilés Cabrera  
Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de primera fase de la “Auditoria a la Gestión a ROCELUMA CIA LTDA”, se ha determinado los componentes y áreas de resultado clave que se relaciona con los procesos de:

- Ventas
- Bodega o Inventarios

Con tales subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y de las demás etapas del examen que se deriven de dicho estudio.

Una vez concluido la evaluación del control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Gerente, para su aplicación.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo.

Atentamente,

Ing. Genaro Peña

### **3.2.2. Planificación Estratégica**

#### **ROCELUMA CIA. LTDA.**

#### **PLANIFICACION DE VENTAS**

##### **Origen o Motivos del Examen**

Luego de realizar entrevistas y evaluar el control interno global a la empresa ROCELUMA CIA. LTDA., se pudo determinar que el departamento de ventas e inventarios tienen deficiencias, por lo cual se tomó la decisión de auditar a estos dos departamentos.

##### **Objetivos General:**

Verificar que el departamento de ventas este cumpliendo con los objetivos planteados por la empresa para el desarrollo de sus actividades dentro y fuera de la misma.

##### **Alcance:**

En el examen al departamento de ventas conoceremos la estructura organizativa y funciones; los programas, políticas y estrategias de ventas, procedimientos, talento humano, publicidad, clientes, canales de distribución, competencia y medidas de control.

##### **Objetivos Particulares:**

- Comprobar que se hayan alcanzado los objetivos y metas establecidos en los programas de ventas.
- Comprobar que las políticas y estrategias de ventas conlleven a alcanzar los objetivos establecidos.
- Verificar si la organización de la empresa y sus funciones responde a los objetivos de ventas y a sus necesidades.
- Comprobar que los procedimientos establecidos en el área de ventas sean los más eficientes.
- Verificar si el talento humano del área de ventas es idóneo.

- Comprobar que la publicidad implementada está generando los efectos deseados.
- Comprobar que el trato que se les da a los clientes en términos de persuasión, satisfacción, facilidades sean los adecuados para cada uno de ellos.
- Evaluar los canales de distribución definidos por la empresa
- Verificar que el departamento de ventas haya realizado una investigación que le permita determinar las características y las condiciones de venta, que debe ofrecer la empresa en comparación con los que tiene su competencia.
- Verificar el uso de pronósticos y estadísticas de ventas.
- Comprobar la coordinación existente con producción e inventario.
- Verificar que las medidas de control establecidas facilitan la consecución de los objetivos.

## **ROCELUMA CIA. LTDA.**

### **PLANIFICACION DE INVENTARIOS**

#### **Objetivos General:**

Verificar si el departamento de inventario asegura una continuidad a las actividades de la empresa, manteniendo stocks en calidad, cantidad, oportunidad y precios óptimos

#### **Alcance:**

En el examen al sistema de inventarios estudiaremos los planes de inventario, la organización y funciones, los procedimientos, el personal, la espera, la existencia, el espacio, la coordinación y las medidas de control.

#### **Objetivos Particulares:**

- Comprobar que se hayan alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes de inventario
- Verificar si la organización del área de bodega responde a los objetivos empresariales
- Verificar si los procedimientos establecidos facilitan el stock de existencias.

- Verificar si el personal de bodega está capacitado y cumple a cabalidad sus funciones.
- Verificar si la espera de inventario responde a las necesidades de consumo o utilización.
- Verificar que las existencias máximas y mínimos estén acorde a lo establecido por la empresa.
- Verificar si el espacio de las bodegas aseguren una ubicación y ordenamiento de los inventarios.
- Comprobar que la infraestructura de las bodegas sean las más adecuadas para proteger los inventarios y faciliten su utilización.
- Comprobar que exista una adecuada coordinación con compras, producción, ventas, contabilidad
- Evaluar si las medidas de control contribuyen al manejo de los inventarios

### 3.2.3. Programa de Planificación Específica

**EMPRESA ROCELUMA CIA. LTDA.**

**EXAMEN A ROCELUMA CIA. LTDA.**

**3 de agosto de 2015**

PE/p1

Ref. Programa

No	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	R/p.t	Realizado	Supervisado
	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA ETAPA</b>			
	- Evaluar el control interno por componente			
	- Evaluar y calificar el riesgo de auditoría de los componentes			
	- Determinar las áreas críticas de los componentes a auditar			
	- Determinar el enfoque del examen de los dos componentes.			

	<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
	<b>VENTAS</b>			
1	Aplique un cuestionario de control interno específico.			
2	Aplique un cuestionario de liderazgo para ver la actuación del Gerente comercial y del director de ventas.			
3	Con la información proporcionada por Talento Humano evalúe si el perfil establecido por la empresa para cada trabajador del área de Ventas, van en relación a las capacidades y destrezas de cada uno.			
4	Verifique si el área de ventas utiliza indicadores para la gestión de eficiencia, eficacia y economía.			
5	Analice la estructura organizacional definiendo niveles de autoridad, asignación de funciones y responsabilidades del área de ventas.			
6	Haga un relevamiento de los procesos de ventas mediante diagramas de flujo.			
7	Realice entrevistas para evaluar el sistema de comunicación existente dentro del área de ventas.			
8	Verifique si el área cuenta con planes, manuales y políticas de ventas.			
9	Estudie las técnicas y procedimientos utilizados para establecer interrelaciones con otras áreas especialmente con contabilidad y tesorería.			

10	Elabore una matriz para calificar los riesgos de auditoría del componente a auditar.			
	<b>BODEGA O INVENTARIOS</b>			
11	Aplique un cuestionario de control interno específico.			
12	Con la información proporcionada por Talento Humano evalúe si el perfil establecido por la empresa para cada trabajador del área de inventarios, van en relación a las capacidades y destrezas de cada uno.			
13	Verifique si el área de inventarios utiliza indicadores para la gestión de eficiencia, eficacia y economía.			
14	Analice la estructura organizacional definiendo niveles de autoridad, asignación de funciones y responsabilidades del área de inventarios.			
15	Haga un relevamiento de los procesos de ventas mediante diagramas de flujo.			
16	Realice entrevistas para verificar si el área cuenta con procedimientos para la movilización de mercadería dentro de la bodega.			
17	Observe que los trabajadores utilicen las respectivas seguridades para el manejo de materiales pesados.			
18	Verifique de forma aleatoria que se cumplan con los procedimientos establecidos para el almacenamiento de los productos reflejando los resultados mediante la utilización de una tabla.			

19	Elabore una matriz para calificar los riesgos de auditoria del componente a auditar.			
----	--	--	--	--

Elaborado por:  
Andrés Peñafiel / Poleth Urgilés  
Fecha: 2015/08/24  
Supervisado por:  
Ing. Com. Genaro Peña  
Fecha: 2015/06/25

### 3.2.4. Cuestionario de evaluación específica de Control Interno

<b>Sistema de ventas</b>				
<b>Cuestionario Específico de control interno:</b>				
<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
1	¿Las actividades de este sistema son basadas en la planeación estratégica?	x		
2	¿Se han determinado indicadores de gestión que permitan conocer la eficiencia del sistema?		x	
3	¿El sistema de ventas cuenta con procesos de oposición en el reclutamiento y selección del personal?		x	Porque el personal que labora es antiguo
4	¿El personal del sistema de ventas está capacitado para su correcto desempeño?		x	
5	¿El gerente comercial y el director de ventas son competentes, confiables y ejercen sus actividades como líder?		x	

6	¿El compromiso del o los líderes es claramente identificado?		x	
7	¿El sistema de ventas está equipado de recursos materiales y tecnológicos suficientes para ejercer sus actividades?	x		
8	¿El presupuesto se ejecuta en base a lo planificado?	x		
9	¿Existe comunicación en todos los niveles jerárquicos del área de ventas?	x		Si pero no de forma jerárquica
10	¿La comunicación existente en el sistema es la más adecuada?		x	No existe una buena comunicación con otros sistemas
11	¿La prioridad de los canales de comunicación es el software informático?	x		
12	¿Se comparan las facturas contra las órdenes de despacho, para cerciorarse de que todos los artículos enviados hayan sido facturados?		x	A veces no por el factor tiempo
13	¿Las personas autorizadas para aprobar créditos son independientes del Departamento de ventas?	x		
14	¿Se informa al departamento de contabilidad acerca de los reclamos por daños en el transporte de la mercadería, pérdidas, etc., tan pronto se conocen?		x	No es riguroso por la falta de organización
15	¿Después del envío de la mercadería, una copia de la orden de despachos es enviada directamente al departamento de facturación?	x		
16	¿Las funciones en el sistema de ventas están debidamente segregadas?		x	

17	¿Se realizan reuniones para determinar si la ruta utilizada para la distribución de los productos es la más eficiente?		x	
18	¿Existe algún mecanismo para medir la satisfacción de los clientes?	x		Es una llamada telefónica de forma aleatoria pero no muy constante
19	¿El mecanismo para medir la satisfacción de los clientes es aplicado de forma constante?		x	
20	¿Se lleva un registro de los resultados obtenidos de la satisfacción de los clientes para poder realizar sus respectivas recomendaciones, en caso de que lo hubiese?		x	
21	¿El agente vendedor entrega a tiempo los pedidos para que sean despachados de forma inmediata?	x		
22	¿El despacho de los productos se realiza de la forma más eficiente sin generar pérdidas a la empresa?		x	
23	¿Se efectúan comparaciones mensuales de las ventas con las históricas?		x	

**Preparado por:** Andrés Peñafiel – Poleth Urgilés

**Supervisado por:** Ing. Genaro Peña

**Fecha:** 10/09/2015

## Sistema de inventarios

### Cuestionario Específico de control interno:

No.	Preguntas	Si	No	Observación
1	¿Existe un manual de procedimientos que describa lo relacionado con autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios?		x	
2	¿Se efectúan las entregas únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas?		x	A veces no se manda las órdenes
3	¿Existe control sobre el máximo y mínimo de existencia?	x		
4	¿Al momento de las entregas se transporta la mercadería con guías de remisión?	x		Sin embargo no las utilizan para el traslado en la ciudad
5	¿Existen políticas claramente definidas y expresas en cuanto a recepción, almacenamiento y conservación de mercadería?	x		Sin embargo no se tiene unificado
6	¿Existen controles a los despachadores en temas de uso de seguridad personal al momento de entrega de los productos?		x	
7	¿Los ajustes en los registros, como consecuencia de la toma física de los mismos, son autorizados por los funcionarios responsables?	x		
8	¿Los ajustes por pérdida de inventarios se hacen por funcionarios que no estén involucrados en la responsabilidad y manejo de los mismos?	x		

9	¿Se llevan registros de inventarios adecuadamente valorizados?		x	
10	¿Son las existencias recibidas y registradas en cuanto a cantidad, calidad y cualquier otra información necesaria?	x		
11	¿Existen procedimientos claramente definidos para identificar faltantes en la recepción de bienes y suministros?		x	
12	¿Para efectos de asegurar registros exactos de las cantidades reales en depósitos, se realizan inventarios físicos e informes?	x		Pero no informes
13	¿Cuenta la entidad con una bodega en buen estado y que esté bien resguardada físicamente para su seguridad?	x		No cuenta con las respectivas seguridades
14	¿Cuenta la bodega con sistema de evacuación en caso de incendios o desastres naturales?		x	
15	¿Existen normas de seguridad que permitan la conservación de los inventarios?	x		Pero no se las pone en practica
16	¿El acceso a las instalaciones es restringido para el personal no autorizado?	x		
17	¿La entidad utiliza algún sistema de control para llevar al día los registros tanto de los ingresos como los ya existentes en bodega?	x		De eso se encarga otro departamento
18	¿El sistema de inventarios cuenta con procesos de oposición en el reclutamiento y selección del personal?		x	Porque el personal que labora es antiguo
19	¿El personal del sistema de inventarios está capacitado para su correcto desempeño?		x	

20	¿El sistema de inventarios está equipado de recursos materiales y tecnológicos suficientes para ejercer sus actividades?	x	Pero le falta pallets para almacenar los productos
----	--	---	--

**Preparado por:** Andrés Peñafiel – Poleth Urgilés

**Supervisado por:** Ing. Genaro Peña

**Fecha:** 12/09/2015

### 3.2.5. Determinación del nivel del riesgo y de confianza Sistema de Ventas

#### Valoración

PT = Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{9}{23} \times 100$$

NC= 39,13%

CONFIANZA:           BAJA                           MODERADA                           ALTA

05-40

41-70

71-95

RIESGO:                           ALTO                           MODERADO                           BAJO

El Sistema de ventas cuenta con una confianza baja y un riesgo alto esto se debe a que el sistema no cuenta con una persona que sea líder el cual se encargue del control y manejo eficiente de su personal y del departamento, además no existe personal lo suficientemente capacitado para ejercer las funciones, no cuenta con un sistema de

control de cumplimiento de metas, no se mide la satisfacción de los clientes y no cuenta con una adecuada comunicación interna.

### Área de Inventarios

#### Valoración

PT = Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{12}{20} \times 100$$

NC= 60,00%

CONFIANZA:	BAJA	MODERADA	ALTA
	<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">05-40</div>	<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; background-color: #e67e22;">41-70</div>	<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">71-95</div>
RIESGO:	ALTO	MODERADO	BAJO

El área de inventarios cuenta con una confianza moderada y un riesgo moderado debido a que no se controla el uso de las respectivas seguridades de los trabajadores que viene dado de la mano con capacitaciones constantes sobre el uso y manejo de las mercaderías, además no cuenta con las respectivas señalizaciones de evacuación en caso de incendios y desastres naturales.

### **3.2.6. Informe de Control Interno**

#### **ROCELUMA CIA. LTDA.**

##### **INFORME DE CONTROL INTERNO**

**La implementación de procesos de oposición en el reclutamiento y selección de personal del área de ventas e inventarios permitirá contar con personal competitivo.**

Se ha podido establecer que al momento de contratar (seleccionar) personal solo se ha considerado el curriculum vitae, mas no se realiza evaluaciones competitivas necesarias para cumplir con el perfil requerido por la empresa en donde se pueda medir las capacidades y destrezas de los aspirantes.

Una buena gestión de Talento Humano determina que las empresas a más de considerar la experiencia presentada, deben realizar evaluaciones en donde se pueda medir los conocimientos, destrezas y capacidades de cada postulante para que puedan ser eficientes y eficaces en las tareas a ellos encomendadas, definiéndose como un proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto.

Esta situación es causada debido a que la mayoría de los trabajadores laboran antes de que ROCELUMA CIA. LTDA. se constituya como empresa por lo que sus evaluaciones no fueron requeridas.

La falta de procesos de oposición adecuados al momento de seleccionar al personal determina que los mismos no cumplan con las expectativas que tiene la empresa sobre el personal nuevo y se tenga que recurrir a largos procesos de entrenamiento.

#### **Conclusión:**

ROCELUMA CIA. LTDA. no cuenta con procesos de oposición adecuados para contratar personal idóneo, lo cual genera ineficiencias en el desarrollo de las actividades diarias.

#### **Recomendación:**

Al Jefe de Recursos Humanos:

Trabajar en conjunto con los demás directores o jefes departamentales para realizar los procesos de oposición (evaluaciones) necesarias que los mismos consideren al momento de contratar personal de manera que vayan acorde al perfil de la empresa, en donde la realización de las actividades diarias brinden resultados más positivos a la empresa y se refleje notablemente una eficiencia y eficacia por parte de cada trabajador.

### **Falta de compromiso para ejercer las funciones como líder**

El líder es una persona que es capaz de influir en los demás consiguiendo que cada miembro trabaje y aporte con lo mejor de sí en la lucha por alcanzar un objetivo común, esto quiere decir que una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser un líder y al contrario puede haber un líder sin ser jefe. De tal manera se pudo determinar que el Gerente Comercial y el Director de ventas no tienen un compromiso para ejercer la función de líder debido a que les falta interés para evolucionar profesionalmente, actualizar sus conocimientos, poder tomar decisiones asertivamente, aprender a trabajar en equipo, delegar tareas y responsabilidades y emprender acciones para mejorar el talento humano mediante capacitaciones.

Al ser una empresa familiar la designación de cargos para que sean líderes de grupos son personas allegadas a los dueños, por tal motivo no tienen la capacidad de liderar con una visión a largo plazo en donde se persiga metas para ver el bien común de la empresa y en particular en su departamento para cada uno de sus miembros; lo cual ha generado que exista una desorganización y falta de estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

### **Conclusión:**

La empresa no cuenta con personas que tengan el suficiente compromiso para ejercer cargos como líderes, generando una desorganización y falta de estrategias para alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

### **Recomendación:**

Al Gerente General:

Impartir una formación sólida e integral a las personas que lideran los departamentos permitiéndoles tener conocimientos globales sobre la actividad que desarrollan, para

así conseguir que desarrollen sus funciones como líderes y además los miembros del equipo los reconozcan como tales.

**La comunicación interna en el área de ventas no es la más eficaz para la organización.**

La comunicación en las organizaciones es de gran importancia, ya que esta promueve a que tenga un ambiente laboral más armonioso disminuyendo así malentendidos y logrando mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento; se pudo determinar que en el área de ventas existen falencias en la comunicación interna y en ocasiones con las demás áreas de la empresa; debido a que la empresa cuenta con un software informático que simplifica las actividades diarias, por lo que el personal de ventas ha dejado de lado la comunicación considerada como importante, provocando que muchas veces se de una desorganización y se duplique esfuerzos.

**Conclusión:**

El área de ventas tiene deficiencias en la comunicación interna ocasionada muchas veces por la utilización de software informático que facilita las tareas diarias pero debilitan la comunicación entre los miembros del área provocando una desorganización interna.

**Recomendación:**

Al Gerente Comercial:

Promover a que exista una cultura de comunicación interna mediante la realización de talleres que permitan reforzar las relaciones interpersonales e intrapersonales logrando así una mejora continua en el área de ventas.

**El personal del departamento de inventarios no utiliza los instrumentos de seguridad al momento de entregar los productos.**

El reglamento interno en su artículo 30 literal a) indica que: “todo personal del área de procesamiento y bodega deben utilizar obligatoriamente los instrumentos de seguridad dotados por la empresa para que desarrollen sus actividades con

normalidad y no sufran ningún accidente o lesión a causa de la no utilización de dichos instrumentos”; también el ministerio de trabajo vela por la salud y seguridad de los trabajadores fomentando varias normativas como es el caso del instrumento andino y su reglamento, el cual en su artículo 24 indica que “los trabajadores tienen las obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales:

a) Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo que se apliquen en el lugar de trabajo, así como con las instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos directos;

b) Cooperar en el cumplimiento de las obligaciones que competen al empleador;

c) Usar adecuadamente los instrumentos y materiales de trabajo, así como los equipos de protección individual y colectiva;

d) No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados y, en caso de ser necesario, capacitados;

e) Informar a sus superiores jerárquicos directos acerca de cualquier situación de trabajo que a su juicio entrañe, por motivos razonables, un peligro para la vida o la salud de los trabajadores;

f) Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales cuando la autoridad competente lo requiera o cuando a su parecer los datos que conocen ayuden al esclarecimiento de las causas que los originaron;

g) Velar por el cuidado integral de su salud física y mental, así como por el de los demás trabajadores que dependan de ellos, durante el desarrollo de sus labores;

h) Informar oportunamente sobre cualquier dolencia que sufran y que se haya originado como consecuencia de las labores que realizan o de las condiciones y ambiente de trabajo. El trabajador debe informar al médico tratante las características detalladas de su trabajo, con el fin de inducir la identificación de la relación causal o su sospecha;

i) Someterse a los exámenes médicos a que estén obligados por norma expresa así como a los procesos de rehabilitación integral, y

j) Participar en los organismos paritarios, en los programas de capacitación y otras actividades destinadas a prevenir los riesgos laborales que organice su empleador o la autoridad competente.”

Sin embargo se pudo establecer que los trabajadores al momento movilizar la mercadería a sus espacios establecidos y como así también al momento de llenar los camiones con la mercadería que va hacer distribuida no utilizan los implementos de seguridad para su protección como lo es el cinturón para cargar peso de uso oficial, zapatos de punta de acero, cascos y guantes; esto se debe a la inexistencia de controles por parte del Jefe de Bodega para hacer cumplir los reglamentos y las normativas con las que se rige la empresa; Además este descuido ha ocasiona que el personal sufra de dolores lumbares y se esté incumpliendo con las reglamentos internos y las normativas legales vigentes en el país.

### **Conclusión:**

La empresa ha incumplido con los reglamentos internos y con las normativas de seguridad y salud ocupacional vigentes en el país, siendo propensa a tener sanciones por los entes reguladores; ya que sus trabajadores tienen una alta posibilidad de sufrir accidentes laborales por no utilizar los debidos instrumentos de seguridad.

### **Recomendación:**

Al Jefe de Bodega:

Implementar un control en donde se verifique de forma diaria que el personal de inventarios ocupe los instrumentos de seguridad para ejercer sus actividades, de forma especial el cinturón para cargar peso, ya que esto ayudará no solo al trabajador sino también a la empresa para evitar daños que luego tendrá que hacerse cargo la empresa por las lesiones provocadas en el caso de no tomar las debidas precauciones de seguridad y salud para cada trabajador.

**Las Instalaciones del sistema de inventarios no cuentan con mecanismos de evacuación en caso de incendios o desastres naturales.**

El Reglamento de Seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo en su Art. 160. EVACUACIÓN DE LOCALES. En sus literales indica que:

1. La evacuación de los locales con riesgos de incendios, deberá poder realizarse inmediatamente y de forma ordenada y continua.
2. Todas las salidas estarán debidamente señalizadas y se mantendrán en perfecto estado de conservación y libres de obstáculos que impidan su utilización
3. El ancho mínimo de las puertas de salida cumplirá con lo especificado en el Art. 33, numeral 4) de este Reglamento.
4. Todo operario deberá conocer las salidas existentes.
5. No se considerarán salidas utilizables para la evacuación, los dispositivos elevadores, tales como ascensores y montacargas.
6. La empresa formulará y entrenará a los trabajadores en un plan de control de incendios y evacuaciones de emergencia; el cual se hará conocer a todos los usuarios.

Y el Art. 161. SALIDAS DE EMERGENCIA. En su literal 1. Indica que

1. Cuando las instalaciones normales de evacuación, no fuesen suficientes o alguna de ellas pudiera quedar fuera de servicio, se dotará de salidas o sistemas de evacuación de emergencia.

Se pudo determinar que las instalaciones del sistema de inventarios no cuenta con las debidas señalizaciones de seguridad en caso de una emergencia, esto se debe por una falta de información por parte del Jefe de Bodega que es el encargado de temas relacionados a la seguridad en las instalaciones de bodega o inventarios; este descuido genera la incertidumbre por personas internas y externas de no saber por dónde evacuar en caso de una emergencia.

### **Conclusión:**

No existe la debida señalización de seguridad en las instalaciones de la empresa, las cuales son obligadas por la ley para que personas que laboran en la empresa al igual que personas externas puedan saber las rutas de evacuación y demás sistemas de seguridad en caso de emergencias; además no se debe considerar como una obligación sino como parte de la cultura organizacional de la empresa en donde se da el valor de la empatía hacia las demás personas.

**Recomendación:**

Al Jefe de Bodega:

Revisar e implementar las medidas de seguridad que las entidades de control exigen para las empresas, de manera que se puedan velar por la seguridad de los trabajadores, y además evitar posibles problemas con entes reguladores.

**3.2.7. Matriz de riesgos de Auditoria**

<b>MATRIZ DE RIESGOS DE AUDITORIA</b>									
<b>Componentes</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Estimaciones de riesgo</b>			<b>Clase de pruebas</b>	<b>Procedimientos de auditoría sugeridos</b>	<b>Valoración porcentual</b>		
		<b>Inherente</b>	<b>De control</b>	<b>Combinado</b>			<b>Inherente</b>	<b>De control</b>	<b>Combinado</b>
<b>VENTAS</b>									
Estructura organizacional, funcional.	Falta de un departamento que realice actividades de control	2	1	2	Prueba de doble finalidad	Realice entrevistas en donde se pueda establecer la importancia de implementar un departamento de control para el área de ventas	22%	11%	22%
Planes y Programas	Establecimiento de niveles de ventas	1	1	1	Prueba sustantiva	Revise que los niveles de venta establecidos por la empresa se hayan	11%	11%	11%

						cumplido para ello utilice indicadores			
Políticas y estrategias	No existen de forma unificada las políticas y estrategias del departamento	2	1	2	Prueba sustantiva	Realice pruebas de observación y cumplimiento para verificar la existencia de las políticas y estrategias del departamento; utilice una cédula narrativa para describir la información brindada	22%	11%	22%
Procedimientos	No existe un manual establecido de forma escrita	2	1	2	Prueba sustantiva	Interprete los procedimientos establecidos mediante una cédula narrativa y compruebe que los mismos	22%	11%	22%

						sean utilizados			
Talento Humano	Falta de capacitación permanente	3	2	6	Prueba de doble finalidad	Verifique si la empresa tiene establecido en su planificación las capacitaciones pertinentes al personal y compruebe las mismas.	33%	22%	67%
Cientes	No existe un mecanismo que mida el nivel de satisfacción de los clientes	2	2	4	Prueba sustantiva	Realice encuestas aleatorias a los clientes para medir el nivel de satisfacción interpretado mediante un gráfico	22%	22%	44%
Comunicación	No se realizan actividades que promuevan una comunicación eficaz	3	2	6	Prueba de control	Observe la comunicación existente e interprete los	33%	22%	67%

						resultados utilice una cédula narrativa			
Medidas de control	Los trabajadores cumplen con sus actividades	2	3	6	Prueba sustantiva	Verifique mediante encuestas a los clientes que los trabajadores hayan hecho su visita respectiva para el servicio de venta y post-venta	22%	33%	67%
<b>INVENTARIO</b>									
La organización	Falta de organización en los espacios brindados para el almacenamiento de los productos	1	2	2	Prueba de control	Analice si la organización y distribución existente de los productos es la más adecuada en relación al tamaño de la bodega	11%	22%	22%

Funciones	Nivel de ausentismo	2	1	2	Prueba sustantiva	Verifique mediante visitas sorpresa s que los colaboradores se encuentren en sus puestos de trabajo	22%	11%	22%
Procedimientos	Omisión de los procedimientos correspondientes a sus actividades	2	3	6	Pruebas de cumplimiento	Aplice indicadores para ver el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa	22%	33%	67%
Persona 1	Falta de capacitación al cargo	2	2	4	Prueba de cumplimiento	Realice cuestionarios en donde se pueda establecer si hay una falta de capacitación	22%	22%	44%
	Inexistencia de rotación	1	1	1	Prueba sustantiva	Solicite al departamento de recursos humanos información en donde se pueda	11%	11%	11%

					observar si ha existido rotación del personal				
Existencia	Falta de control de los niveles de stock	2	3	6	Pruebas de cumplimiento	Realice pruebas de observación y cumplimiento para verificar que los inventarios físicos estén acorde a los kárdex	22%	33%	67%
	Definición de mínimos y máximos de stock	2	1	2	Pruebas de cumplimiento	Solicite la información en donde se refleje el establecimiento de los mínimos y máximos de stock	22%	11%	22%
Espacio	No se realizan inspecciones a los espacios físicos de la bodega	1	2	2	Pruebas de cumplimiento	Observe que exista un documento físico en donde	11%	22%	22%

						se refleje las inspecciones realizadas a bodega.			
Coordinación	Falta Comunicación entre los miembros del departamento	2	3	6	Prueba sustantiva	Verifique si la comunicación con otros departamentos es la adecuada mediante entrevistas	22%	33%	67%
Medidas de control	Falta de revisión periódica del inventario	2	1	2	Prueba sustantiva	Compruebe que las normas de uso y cuidado se apliquen y estén reflejadas en un documento	22%	11%	22%
	Falta de ajustes en el sistema informático	2	1	2	Prueba de cumplimiento	Compruebe que se realicen ajustes periódicos de los productos en el sistema	22%	11%	22%

	Falta de revisión periódica de los sistemas de seguridad	3	3	9	Prueba de cumplimiento	Revise que los sistemas de seguridad funcionen correctamente	33%	33%	100%
--	--	---	---	---	------------------------	--	-----	-----	------

TABLA 1		
NIVELES DE RIESGO		
BAJO	MEDIO	ALTO
1	2	3

TABLA 2		
RIESGO COMBINADO		
BAJO	1	2
MEDIO	3	4
ALTO	6	9

### 3.3. Ejecución

#### 3.3.1. Programa de la ejecución

**EMPRESA ROCELUMA CIA. LTDA.**

**EXAMEN A ROCELUMA CIA. LTDA.**

**02 de octubre de 2015**

PE/p1

Ref. Programa

N o	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	R/p. t	Realizad o	Supervisa do
	<b>OBJETIVO ESPECIFICO DE LA ETAPA</b>			
	Aplicar pruebas y procedimientos de auditoría de conformidad con el enfoque que permita evaluar la eficiencia, eficacia y economía			
	Identificar y desarrollar los Hallazgos			
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
	<b>VENTAS</b>			

1	Aplicar los indicadores de gestión previstos para el subcomponente			
2	Realice entrevistas en donde se pueda establecer la importancia de implementar un departamento de control para el área de ventas			
3	Revise que los niveles de venta establecidos por la empresa se hayan cumplido para ello utilice indicadores			
4	Realice pruebas de observación y cumplimiento para verificar la existencia de las políticas y estrategias del departamento; utilice una cédula narrativa para describir la información brindada			
5	Interprete los procedimientos establecidos mediante una cédula narrativa y compruebe que los mismos sean utilizados			
6	Verifique si la empresa tiene establecido en su planificación las capacitaciones pertinentes al personal y compruebe las mismas.			
7	Realice encuestas aleatorias a los clientes para medir el nivel de satisfacción interpretado mediante un gráfico			
8	Observe la comunicación existente e interprete los resultados utilice una cédula narrativa			
9	Verifique mediante encuestas a los clientes que los trabajadores hayan hecho su visita respectiva para el servicio de venta y post-venta			
	<b>INVENTARIOS</b>			
10	Aplicar los indicadores de gestión previstos para el subcomponente			

<b>11</b>	Analice si la organización y distribución existente de los productos es la más adecuada en relación al tamaño de la bodega			
<b>12</b>	Verifique mediante visitas sorpresas que los colaboradores se encuentren en sus puestos de trabajo			
<b>13</b>	Aplique indicadores para ver el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa			
<b>14</b>	Realice cuestionarios en donde se pueda establecer si hay una falta de capacitación			
<b>15</b>	Solicite al departamento de recursos humanos información en donde se pueda observar si ha existido rotación del personal			
<b>16</b>	Realice pruebas de observación y cumplimiento para verificar que los inventarios físicos estén acorde a los kárdex			
<b>17</b>	Solicite la información en donde se refleje el establecimiento de los mínimos y máximos de stock			
<b>18</b>	Observe que exista un documento físico en donde se refleje las inspecciones realizadas a bodega.			
<b>19</b>	Verifique si la comunicación con otros departamentos es la adecuada mediante entrevistas			
<b>20</b>	Compruebe que las normas de uso y cuidado se apliquen y estén reflejadas en un documento			
<b>21</b>	Compruebe que se realicen ajustes periódicos de los productos en el sistema			
<b>22</b>	Revise que los sistemas de seguridad funcionen correctamente			

Elaborado por:  
Andrés Peñafiel / Poleth Urgilés Fecha: 2015/10/02  
Supervisado por: Ing. Com. Genaro Peña Fecha:  
2015/06/25

### **3.3.2. Informe de la etapa de ejecución (hallazgos)**

#### **Los conocimientos del personal de ventas no son los más actualizados**

En el manual de las políticas de ventas de la empresa en su numeral 8 indica que: “la entidad debe generar en su personal una cultura de actualización de información y mejora continua global, que le permita ser competitiva en el mercado para lo cual se debe programar capacitaciones por lo menos una vez al año y será responsabilidad del Gerente Comercial programar y ejecutar las capacitaciones necesarias y pertinentes para que se pueda alcanzar las metas planteadas a corto y largo plazo”; así mismo en el plan de capacitación aprobado por la empresa para el año 2014 se programó realizar cuatro capacitaciones que se deberían realizar una cada tres meses; sin embargo se pudo establecer que el personal del departamento de ventas ha recibido únicamente una capacitación en el año 2014 representado por el 25% del cumplimiento de las programaciones de las capacitaciones para dicho departamento. Esta falta de capacitación es generada por el descuido del Gerente comercial debido a que no ha coordinado con el departamento de recursos humanos y tampoco ha exigido las debidas capacitaciones para su personal; conllevando a que el personal no este actualizado en temas modernos de gestión de ventas y que tienen relación directa con las labores que ejecutan repercutiendo en el servicio al cliente y en el cumplimiento de los estándares de ventas.

#### **Conclusión:**

La actualización de los conocimientos en temas relacionados para ejercer las actividades en el departamento de ventas es limitada debido a que no se cumplen con las capacitaciones programadas; conllevando a que el desarrollo de las actividades no sea el más eficiente para lograr el cumplimiento de las políticas del sistema de ventas.

#### **Recomendación:**

Al Gerente Comercial

Coordinar con el departamento de Recursos Humanos para que se realicen las capacitaciones programadas para el año, en las cuales el personal de ventas pueda actualizar sus conocimientos y lograr así una mayor eficiencia en el trabajo que los mismos realizan.

### **No existe una eficacia en el cumplimiento del presupuesto de ventas**

En el presupuesto de ventas aprobado para el año 2014 es de 16.300.000,00 dólares, el cual está distribuido en ventas mensuales detalladas a continuación:

MES	CANTIDAD
<b>ENERO</b>	\$ 890.000,00
<b>FEBRERO</b>	\$ 1.165.563,00
<b>MARZO</b>	\$ 1.000.456,00
<b>ABRIL</b>	\$ 1.345.233,00
<b>MAYO</b>	\$ 1.300.678,00
<b>JUNIO</b>	\$ 989.600,00
<b>JULIO</b>	\$ 890.786,00
<b>AGOSTO</b>	\$ 700.980,00
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$ 1.345.000,00
<b>OCTUBRE</b>	\$ 2.900.245,00
<b>NOVIEMBRE</b>	\$ 2.500.789,00
<b>DICIEMBRE</b>	\$ 1.270.670,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16.300.000,00</b>

De dichas ventas presupuestadas se espera obtener una utilidad operacional de \$ 845.957,59 es decir un margen de utilidad promedio del 5% por cada producto, teniendo como margen de tolerancia para el cumplimiento del presupuesto un 95%. Sin embargo se pudo establecer que la empresa en el año 2014 alcanzo ventas de 14.128.100,49 dólares, lo que representa un cumplimiento del 86.68% del presupuesto generando una diferencia del 8,32% en comparación al margen de tolerancia establecido por la empresa.

MES	PRESUPUEST	VENTAS	DIFERENCIA	%
-----	------------	--------	------------	---

	O	REALES		
<b>ENERO</b>	\$ 890.000,00	\$ 745.423,34	\$ 144.576,66	83,76%
<b>FEBRERO</b>	\$ 1.165.563,00	\$ 1.065.880,33	\$ 99.682,67	91,45%
<b>MARZO</b>	\$ 1.000.456,00	\$ 970.478,99	\$ 29.977,01	97,00%
<b>ABRIL</b>	\$ 1.345.233,00	\$ 996.286,86	\$ 348.946,14	74,06%
<b>MAYO</b>	\$ 1.300.678,00	\$ 1.125.876,47	\$ 174.801,53	86,56%
<b>JUNIO</b>	\$ 989.600,00	\$ 606.579,66	\$ 383.020,34	61,30%
<b>JULIO</b>	\$ 890.786,00	\$ 800.586,00	\$ 90.200,00	89,87%
<b>AGOSTO</b>	\$ 700.980,00	\$ 689.984,90	\$ 10.995,10	98,43%
<b>SEPTIEMBR</b>	\$ 1.345.000,00	\$ 1.208.345,21	\$ 136.654,79	89,84%
<b>E</b>				
<b>OCTUBRE</b>	\$ 2.900.245,00	\$ 2.456.789,78	\$ 443.455,22	84,71%
<b>NOVIEMBRE</b>	\$ 2.500.789,00	\$ 2.340.878,19	\$ 159.910,81	93,61%
<b>DICIEMBRE</b>	\$ 1.270.670,00	\$ 1.120.990,76	\$ 149.679,24	88,22%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16.300.000,00</b>	<b>\$ 14.128.100,49</b>	<b>\$</b>	<b>86,68</b>
			<b>2.171.899,51</b>	<b>%</b>

La falta de eficiencia en el cumplimiento del presupuesto de ventas se debe a que la calidad del arroz nacional “Espiga de Oro” ha disminuido durante el segundo semestre del 2014 como así también se debe a la constante variación del precio de la azúcar “La Troncal” durante todo el 2014.

MES	ARROZ NACIONAL		AZUCAR LA TRONCAL	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
<b>ENERO</b>	6000	47,5	4500	34,5
<b>FEBRERO</b>	6500	47,5	1500	38
<b>MARZO</b>	7000	47,5	1000	38,29
<b>ABRIL</b>	7500	47,5	2000	36
<b>MAYO</b>	7600	47,5	2800	35,9
<b>JUNIO</b>	8000	47,5	2500	37
<b>JULIO</b>	4800	47,5	2150	37,5
<b>AGOSTO</b>	4200	47,5	5600	34,5
<b>SEPTIEMBRE</b>	3800	47,5	4800	35,5

<b>OCTUBRE</b>	<b>3590</b>	47,5	<b>1000</b>	<b>38,5</b>
<b>NOVIEMBRE</b>	<b>3200</b>	47,5	<b>1200</b>	<b>37,5</b>
<b>DICIEMBRE</b>	<b>3000</b>	47,5	<b>1523</b>	<b>36,5</b>

Provocando que los clientes dejen de adquirir dichos productos, generando pérdida de clientes y una disminución del 14,54% de la utilidad operacional estimada para el 2014 es decir deja de percibir \$ 122.969,32 dólares en utilidad operacional.

**Conclusión:**

El incumplimiento al programa de ventas para el año 2014 se debe a que la calidad del arroz nacional “Espiga de Oro” ha disminuido durante el segundo semestre del 2014 y el Precio de la azúcar “La Troncal” ha sufrido constantes variaciones durante el 2014 lo que generó una disminución del 14,54% de la utilidad operacional estimada para el 2014. Dejando que la competencia se aproveche de esta situación.

**Recomendación:**

Al Gerente Comercial

Revisar periódicamente la calidad de los productos en conjunto con el departamento de producción y compras, como así también con el departamento de contabilidad para fijar precios que estén acorde a los que dicta el mercado, para así evitar que se dé más pérdida de clientes.

**El área de inventarios no cuenta con un jefe de bodega apto para el cargo**

En la programación anual realizada para el área de inventarios se definió realizar cuatro inspecciones en donde se pueda observar el desenvolvimiento de las actividades del jefe de bodega en las cuales se comprobará que la ubicación y trato de los productos sean los más adecuados; sin embargo se pudo evidenciar que al realizarse tres inspecciones al área de inventarios existió falencias en la ubicación y trato de los productos, esto se debe a que el jefe de bodega que fue responsable en el año 2014 no contaba con la educación técnica necesaria para ejercer sus funciones eficazmente poniendo en riesgo la conservación de los productos, lo cual provocó que la empresa incurriera en gastos imprevistos por \$ 25.098,86 para el

asesoramiento correspondiente en honorarios profesionales de \$ 8.000,00 y para la correcta ubicación de productos en gastos de estibadores de \$ 17.098,86.

**Conclusión:**

El jefe de bodega del año 2014 tuvo falencias al ejercer sus funciones ya que al no tener la educación técnica necesaria puso en riesgo la conservación adecuada de los productos generando gastos imprevistos por \$ 25.098,86.

**Recomendación:**

Al Gerente Comercial

Trabajar coordinadamente con el departamento de Recursos Humanos para que al momento de contratar personal que vaya a ser responsable del manejo y custodia de inventarios tenga los conocimientos necesarios para que pueda desarrollar planes y procedimientos que ayuden a la conservación de los productos evitando así gastos innecesarios en contratación de personas externas.

### **3.4. Comunicación de resultados**

#### **3.4.1. Informe**



#### **INFORME**

### **“AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA ROCELUMA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

#### **Subcomponentes:**

- Sistema de Ventas
- Sistema de Inventarios o Bodega

#### **Periodo:**

01 de Enero del 2014 al 31 de Diciembre del 2014

Cuenca, 01 de diciembre del 2015

Señor:

Ing. Rene Barahona  
Gerente General de ROCELUMA CIA. LTDA.  
Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado el examen al Sistema de ventas y al área de Inventarios de ROCELUMA CIA. LTDA., para el periodo comprendido entre el 1 de Enero del 2014 al 31 de Diciembre del 2014, el mismo que cubrió el estudio de las operaciones administrativas.

El correcto y eficiente cumplimiento de las operaciones y actividades es de responsabilidad de la empresa y de los respectivos departamentos sometidos a examen, y la nuestra exponer opiniones para determinar si las operaciones se están realizando con eficiencia, eficacia y economía, de conformidad con las disposiciones y normas reglamentarias.

La auditoría se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), Normas Internacionales de Auditoría, Principios Contables, Normas y Leyes Nacionales, como así también Reglamentos, Manuales, Políticas y Normativas institucionales, Presupuesto Institucional y pruebas consideradas necesarias y pertinentes. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales, reglamentos vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente:

## **CAPITULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **MOTIVO DEL EXAMEN:**

La auditoría de gestión a la empresa ROCELUMA CIA. LTDA. se realiza por solicitud del gerente general y como trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría.

#### **ALCANCE:**

Realizar exámenes a los departamentos de la empresa en la cual se medirá la eficiencia, eficacia y economía.

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Verificar que la empresa este alcanzando las metas y objetivos, aprovechando los recursos y bajo unos costos razonables.

#### **OBJETIVOS PARTICULARES:**

- Evaluar de forma global las políticas departamentales.
- Comprobar que los procesos de ventas y cobros ejerzan sus funciones en base a lo establecido por la empresa.
- Comprobar que el grado de cumplimiento del presupuesto de la empresa sea el más adecuado.
- Medir la eficiencia y eficacia del procesamiento del arroz
- Evaluar la gestión desarrollada por el departamento financiero y el departamento de recursos humanos.
- Verificar que todos los funcionarios de la empresa reciban capacitación periódica.
- Verificar que el clima laboral sea óptimo.
- Realiza un análisis FODA cuantitativo y cualitativo.
- Definir los departamentos a auditar.

#### **Subcomponentes Auditados:**

### **Sistema de ventas:**

Es el encargado de buscar a clientes potenciales que puedan consumir los productos que ofrece la empresa o mantener a los actuales, para posteriormente venderlos y distribuirlos de una manera eficiente; como así también realizar un servicio postventa para conseguir una fidelidad de los mismos logrando un beneficio para la empresa.

### **Indicadores**

- Cumplimiento del programa de ventas
- Gestión del inventario respecto a las ventas
- Capacitaciones del personal
- Eficiencia de los vendedores
- Políticas
- Satisfacción del cliente
- Procedimientos

### **Sistema de Inventarios:**

Es el encargado de registrar, manejar y custodiar las existencias de los productos en un espacio físico que brinde la correcta mantención de los mismos, como también sus respectivas seguridades, garantizando así la entrega oportuna y eficiente de los productos para su posterior despacho a los clientes.

### **Indicadores:**

- Rotación de inventarios
- Procedimientos
- Devoluciones
- Inspecciones
- Inventarios
- Tiempo de entrega

## **CAPITULO II**

### **REFERENTE A LA ENTIDAD**

## **DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN:**

ROCELUMA CIA. LTDA., más conocida como “Distribuidora Barahona” está ubicada en la ciudad de Cuenca en las calles Tomas Ordoñez y Sangurima, la se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad en la sierra y oriente ecuatoriano.

## **MISIÓN:**

Comercializar productos de alta calidad a nivel nacional de forma eficaz y oportuna, a precios competitivos sustentada en una organización eficiente, con un talento humano capacitado y motivado.

## **VISIÓN:**

Ser una empresa exitosa, líder en el mercado, de crecimiento sostenido, con responsabilidad, apasionada y enfocada a brindar valor y satisfacción a nuestros clientes.

## **OBJETIVOS INSTITUCIONALES:**

- Ser líderes en la comercialización de productos de primera necesidad a nivel regional.
- Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente.
- Obtener una rentabilidad que le permita a la Empresa competir eficientemente.
- Entregar oportunamente los productos comercializados por la empresa en óptimas condiciones en el domicilio de nuestros clientes.
- Generar un ambiente de trabajo óptimo para todo el personal de la empresa.
- Realizar una mejora continua en lo que se refiere a: tecnologías, infraestructura y proyectos de la empresa.
- Los productos que reciban algún tipo de transformación o procesamiento estén de acuerdo con las normativas de calidad implementadas por la empresa.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA:



## FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>Flujo de ventas creciente al ser mayorista</b>	Existencia de variedad de proveedores	Falta de políticas estratégicas para el departamento de cobranzas	Escasez de los productos
<b>Variedad de productos agrícolas</b>	Mayor consumo de las tiendas minoristas	Falta de infraestructura adecuada para los departamentos funcionales de la empresa	Mercado altamente competitivo
<b>Personal capacitado</b>	Comprar los productos a menor costo en época de abundancia	No cuentan con rastreo satelital los camiones	El mal clima que afecta a la distribución de los productos
<b>Flota de camiones</b>	Creciente demanda	Insuficiencia del	Las políticas

<b>para la distribución del producto</b>	de productos agrícolas	personal de ventas y distribución	gubernamentales
<b>Bodegas Propias de almacenamiento</b>	Exclusividad en la distribución del azúcar La Troncal	No existe un departamento de auditoria interna	Robo de los camiones y la mercadería en la carretera
<b>Reconocimiento del nombre comercial por el tiempo de vida en el mercado</b>			

### **CAPITULO III**

#### **RESULTADOS DEL EXAMEN**

##### **La Empresa no cuenta con un Plan Estratégico unificado**

Los principios de administración de empresas y las prácticas sanas de una buena gestión, determinan que para poder actuar y ejercer sus funciones debe contar con un Plan estratégico integral definido y documentado que establezca la dirección a seguir para que pueda alinearse a los objetivos empresariales, por lo cual se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un Plan Estratégico unificado debido a que todos los elementos que conforman el plan estratégico se encuentran separados en diferentes áreas administrativas.

Esta situación presentada es generada debido a que la empresa no ha definido niveles de organización que se encarguen de esta actividad, cada área funcional maneja su departamento sin considerar la integralidad y los objetivos comunes institucionales; conllevando a que la empresa en relación a la consecución de objetivos estratégicos, no cuente con las suficientes herramientas para enfrentar entornos dinámicos y competitivos.

##### **Conclusión**

La empresa no cuenta con un plan estratégico unificado, llevando a que la empresa no pueda desarrollar una estructura que le permita enfrentar diferentes escenarios de acción para la toma de decisiones.

**Recomendación:**

Al Gerente General:

Unificar el plan estratégico de la empresa, en donde estén establecidos respectivamente su: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Organigrama Funcional, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Indicadores de gestión, Planes, Proyectos, Estrategias, Políticas; de manera que pueda enfrentar los entornos dinámicos y competitivos llevando a la toma de decisiones más acertadas.

**Contar con un POA que facilite el cumplimiento de los objetivos**

La empresa al ser relativamente nueva no cuenta con un plan operativo anual que facilite la consecución de objetivos planteados para el año en curso; de tal forma la práctica gerencial sugiere que es necesario contar con un Plan Operativo Anual en la empresa, ya que es un instrumento de gestión que tiene acciones orientadas hacia la consecución de metas y objetivos institucionales, permitiendo así monitorear los resultados y evaluar el uso eficiente de los recursos asignados para el cumplimiento de metas y objetivos; esta falta de planificación es generada por el descuido de las autoridades que no han podido tomar la iniciativa de plantear una planificación orientada hacia las metas y objetivos institucionales, conllevando a que cada departamento de la empresa no cuente con una cultura de evaluación del rendimiento de sus funciones y actividades.

**Conclusión:**

La empresa no cuenta con Plan Operativo Anual Documentado debido a que todo el manejo operativo de la empresa se realiza tradicionalmente sin ningún tipo de documentación formal, provocando que las metas y objetivos institucionales no puedan ser evaluados dentro de un periodo de tiempo en cada departamento.

**Recomendación:**

Al Gerente General

Documentar un Plan Operativo Anual General y uno por cada departamento, como así también delegue las responsabilidades a cada área funcional de la empresa para que realicen anualmente una actualización o modificación en las planificaciones para cada año en curso, para así poder medir el desempeño global de la empresa y el desempeño de cada área funcional de la misma.

### **La empresa no cuenta con una administración de riesgos**

La administración de riesgos en la actualidad es indispensable al momento de emprender cualquier tipo de proyecto, ejecutar procesos de negocios, establecer estrategias y planes de desarrollo al evaluar la gestión, siendo necesario conocer la administración de riesgos en todas sus etapas e implantar mecanismos para hacer frente a los mismos de forma integral como parte de políticas institucionales y del modelo de operación de la empresa, por tal motivo se pudo determinar que ROCELUMA CIA LTDA no cuenta con mecanismos que le permitan identificar, calificar, evaluar, responder y monitorear los riesgos que puedan afectar a la misma, pues los riesgos que la empresa ha considerado son determinados en base a la percepción considerando a posibles riesgos como algo muy general sin indagar sobre todos los riesgos que se puedan generar aunque estos no se presenten de forma cotidiana; poniendo así en riesgo a la empresa en las situaciones que no se han considerado como algo de importancia.

### **Conclusión:**

La empresa no tiene una administración de riesgos en donde pueda ejercer actividades de control para todos los posibles riesgos que se puedan presentar, ya que solo se han considerado a estos en base a la experiencia y percepción, dejando a la empresa vulnerable a situaciones de riesgo que no se han considerado pudiendo afectar el desenvolvimiento cotidiano de las actividades de la empresa.

### **Recomendación:**

Al Gerente General

Implementar un departamento en el cual se haga un manejo eficiente de los posibles riesgos con los que la empresa cuente y pueda contar para poder asumir, transferir o evitar dichos riesgos según el grado de aceptación de los mismos; de igual manera en

vez de crear un departamento puede contratar una consultoría externa para que ejerza las funciones antes mencionadas, logrando así dejar de lado el manejo tradicional de las cosas.

**La implementación de procesos de oposición en el reclutamiento y selección de personal del área de ventas e inventarios permitirá contar con personal competitivo.**

Se ha podido establecer que al momento de contratar (seleccionar) personal solo se ha considerado el curriculum vitae, mas no se realiza evaluaciones competitivas necesarias para cumplir con el perfil requerido por la empresa en donde se pueda medir las capacidades y destrezas de los aspirantes.

Una buena gestión de Talento Humano determina que las empresas a más de considerar la experiencia presentada, deben realizar evaluaciones en donde se pueda medir los conocimientos, destrezas y capacidades de cada postulante para que puedan ser eficientes y eficaces en las tareas a ellos encomendadas, definiéndose como un proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto.

Esta situación es causada debido a que la mayoría de los trabajadores laboran antes de que ROCELUMA CIA. LTDA. se constituya como empresa por lo que sus evaluaciones no fueron requeridas.

La falta de procesos de oposición adecuados al momento de seleccionar al personal determina que los mismos no cumplan con las expectativas que tiene la empresa sobre el personal nuevo y se tenga que recurrir a largos procesos de entrenamiento.

**Conclusión:**

ROCELUMA CIA. LTDA. no cuenta con procesos de oposición adecuados para contratar personal idóneo, lo cual genera ineficiencias en el desarrollo de las actividades diarias.

**Recomendación:**

Al Jefe de Recursos Humanos:

Trabajar en conjunto con los demás directores o jefes departamentales para realizar los procesos de oposición (evaluaciones) necesarias que los mismos consideren al momento de contratar personal de manera que vayan acorde al perfil de la empresa, en donde la realización de las actividades diarias brinden resultados más positivos a la empresa y se refleje notablemente una eficiencia y eficacia por parte de cada trabajador.

### **Falta de compromiso para ejercer las funciones como líder**

El líder es una persona que es capaz de influir en los demás consiguiendo que cada miembro trabaje y aporte con lo mejor de sí en la lucha por alcanzar un objetivo común, esto quiere decir que una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser un líder y al contrario puede haber un líder sin ser jefe. De tal manera se pudo determinar que el Gerente Comercial y el Director de ventas no tienen un compromiso para ejercer la función de líder debido a que les falta interés para evolucionar profesionalmente, actualizar sus conocimientos, poder tomar decisiones asertivamente, aprender a trabajar en equipo, delegar tareas y responsabilidades y emprender acciones para mejorar el talento humano mediante capacitaciones.

Al ser una empresa familiar la designación de cargos para que sean líderes de grupos son personas allegadas a los dueños, por tal motivo no tienen la capacidad de liderar con una visión a largo plazo en donde se persiga metas para ver el bien común de la empresa y en particular en su departamento para cada uno de sus miembros; lo cual ha generado que exista una desorganización y falta de estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

### **Conclusión**

La empresa no cuenta con personas que tengan el suficiente compromiso para ejercer cargos como líderes, generando una desorganización y falta de estrategias para alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

### **Recomendación**

Al Gerente General:

Impartir una formación sólida e integral a las personas que lideran los departamentos permitiéndoles tener conocimientos globales sobre la actividad que desarrollan, para

así conseguir que desarrollen sus funciones como líderes y además los miembros del equipo los reconozcan como tales.

**La comunicación interna en el área de ventas no es la más eficaz para la organización.**

La comunicación en las organizaciones es de gran importancia, ya que esta promueve a que tenga un ambiente laboral más armonioso disminuyendo así malentendidos y logrando mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento; se pudo determinar que en el área de ventas existen falencias en la comunicación interna y en ocasiones con las demás áreas de la empresa; debido a que la empresa cuenta con un software informático que simplifica las actividades diarias, por lo que el personal de ventas ha dejado de lado la comunicación considerada como importante, provocando que muchas veces se de una desorganización y se duplique esfuerzos.

**Conclusión**

El área de ventas tiene deficiencias en la comunicación interna ocasionada muchas veces por la utilización de software informático que facilita las tareas diarias pero debilitan la comunicación entre los miembros del área provocando una desorganización interna.

**Recomendación**

Al Gerente Comercial:

Promover a que exista una cultura de comunicación interna mediante la realización de talleres que permitan reforzar las relaciones interpersonales e intrapersonales logrando así una mejora continua en el área de ventas.

**El personal del departamento de inventarios no utiliza los instrumentos de seguridad al momento de entregar los productos.**

El reglamento interno en su artículo 30 literal a) indica que: “todo personal del área de procesamiento y bodega deben utilizar obligatoriamente los instrumentos de seguridad dotados por la empresa para que desarrollen sus actividades con

normalidad y no sufran ningún accidente o lesión a causa de la no utilización de dichos instrumentos”; también el ministerio de trabajo vela por la salud y seguridad de los trabajadores fomentando varias normativas como es el caso del instrumento andino y su reglamento, el cual en su artículo 24 indica que “los trabajadores tienen las obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales:

a) Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo que se apliquen en el lugar de trabajo, así como con las instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos directos;

b) Cooperar en el cumplimiento de las obligaciones que competen al empleador;

c) Usar adecuadamente los instrumentos y materiales de trabajo, así como los equipos de protección individual y colectiva;

d) No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados y, en caso de ser necesario, capacitados;

e) Informar a sus superiores jerárquicos directos acerca de cualquier situación de trabajo que a su juicio entrañe, por motivos razonables, un peligro para la vida o la salud de los trabajadores;

f) Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales cuando la autoridad competente lo requiera o cuando a su parecer los datos que conocen ayuden al esclarecimiento de las causas que los originaron;

g) Velar por el cuidado integral de su salud física y mental, así como por el de los demás trabajadores que dependan de ellos, durante el desarrollo de sus labores;

h) Informar oportunamente sobre cualquier dolencia que sufran y que se haya originado como consecuencia de las labores que realizan o de las condiciones y ambiente de trabajo. El trabajador debe informar al médico tratante las características detalladas de su trabajo, con el fin de inducir la identificación de la relación causal o su sospecha;

i) Someterse a los exámenes médicos a que estén obligados por norma expresa así como a los procesos de rehabilitación integral, y

j) Participar en los organismos paritarios, en los programas de capacitación y otras actividades destinadas a prevenir los riesgos laborales que organice su empleador o la autoridad competente.”

Sin embargo se pudo establecer que los trabajadores al momento movilizar la mercadería a sus espacios establecidos y como así también al momento de llenar los camiones con la mercadería que va hacer distribuida no utilizan los implementos de seguridad para su protección como lo es el cinturón para cargar peso de uso oficial, zapatos de punta de acero, cascos y guantes; esto se debe a la inexistencia de controles por parte del Jefe de Bodega para hacer cumplir los reglamentos y las normativas con las que se rige la empresa; Además este descuido ha ocasiona que el personal sufra de dolores lumbares y se esté incumpliendo con las reglamentos internos y las normativas legales vigentes en el país.

### **Conclusión:**

La empresa ha incumplido con los reglamentos internos y con las normativas de seguridad y salud ocupacional vigentes en el país, siendo propensa a tener sanciones por los entes reguladores; ya que sus trabajadores tienen una alta posibilidad de sufrir accidentes laborales por no utilizar los debidos instrumentos de seguridad.

### **Recomendación:**

Al Jefe de Bodega

Implementar un control en donde se verifique de forma diaria que el personal de inventarios ocupe los instrumentos de seguridad para ejercer sus actividades, de forma especial el cinturón para cargar peso, ya que esto ayudará no solo al trabajador sino también a la empresa para evitar daños que luego tendrá que hacerse cargo la empresa por las lesiones provocadas en el caso de no tomar las debidas precauciones de seguridad y salud para cada trabajador.

**Las Instalaciones del sistema de inventarios no cuentan con mecanismos de evacuación en caso de incendios o desastres naturales.**

El Reglamento de Seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo en su Art. 160. EVACUACIÓN DE LOCALES. En sus literales indica que:

7. La evacuación de los locales con riesgos de incendios, deberá poder realizarse inmediatamente y de forma ordenada y continua.
8. Todas las salidas estarán debidamente señalizadas y se mantendrán en perfecto estado de conservación y libres de obstáculos que impidan su utilización
9. El ancho mínimo de las puertas de salida cumplirá con lo especificado en el Art. 33, numeral 4) de este Reglamento.
10. Todo operario deberá conocer las salidas existentes.
11. No se considerarán salidas utilizables para la evacuación, los dispositivos elevadores, tales como ascensores y montacargas.
12. La empresa formulará y entrenará a los trabajadores en un plan de control de incendios y evacuaciones de emergencia; el cual se hará conocer a todos los usuarios.

Y el Art. 161. SALIDAS DE EMERGENCIA. En su literal 1. Indica que

2. Cuando las instalaciones normales de evacuación, no fuesen suficientes o alguna de ellas pudiera quedar fuera de servicio, se dotará de salidas o sistemas de evacuación de emergencia.

Se pudo determinar que las instalaciones del sistema de inventarios no cuenta con las debidas señalizaciones de seguridad en caso de una emergencia, esto se debe por una falta de información por parte del Jefe de Bodega que es el encargado de temas relacionados a la seguridad en las instalaciones de bodega o inventarios; este descuido genera la incertidumbre por personas internas y externas de no saber por dónde evacuar en caso de una emergencia.

### **Conclusión:**

No existe la debida señalización de seguridad en las instalaciones de la empresa, las cuales son obligadas por la ley para que personas que laboran en la empresa al igual que personas externas puedan saber las rutas de evacuación y demás sistemas de seguridad en caso de emergencias; además no se debe considerar como una obligación sino como parte de la cultura organizacional de la empresa en donde se da el valor de la empatía hacia las demás personas.

**Recomendación:**

Al Jefe de Bodega

Revisar e implementar las medidas de seguridad que las entidades de control exigen para las empresas, de manera que se puedan velar por la seguridad de los trabajadores, y además evitar posibles problemas con entes reguladores.

**Los conocimientos del personal de ventas no son los más actualizados**

En el manual de las políticas de ventas de la empresa en su numeral 8 indica que: “la entidad debe generar en su personal una cultura de actualización de información y mejora continua global, que le permita ser competitiva en el mercado para lo cual se debe programar capacitaciones por lo menos una vez al año y será responsabilidad del Gerente Comercial programar y ejecutar las capacitaciones necesarias y pertinentes para que se pueda alcanzar las metas planteadas a corto y largo plazo”; así mismo en el plan de capacitación aprobado por la empresa para el año 2014 se programó realizar cuatro capacitaciones que se deberían realizar una cada tres meses; sin embargo se pudo establecer que el personal del departamento de ventas ha recibido únicamente una capacitación en el año 2014 representado por el 25% del cumplimiento de las programaciones de las capacitaciones para dicho departamento. Esta falta de capacitación es generada por el descuido del Gerente comercial debido a que no ha coordinado con el departamento de recursos humanos y tampoco ha exigido las debidas capacitaciones para su personal; conllevando a que el personal no este actualizado en temas modernos de gestión de ventas y que tienen relación directa con las labores que ejecutan repercutiendo en el servicio al cliente y en el cumplimiento de los estándares de ventas.

**Conclusión:**

La actualización de los conocimientos en temas relacionados para ejercer las actividades en el departamento de ventas es limitada debido a que no se cumplen con las capacitaciones programadas; conllevando a que el desarrollo de las actividades no sea el más eficiente para lograr el cumplimiento de las políticas del sistema de ventas.

**Recomendación:**

Al Gerente Comercial

Coordinar con el departamento de Recursos Humanos para que se realicen las capacitaciones programadas para el año, en las cuales el personal de ventas pueda actualizar sus conocimientos y lograr así una mayor eficiencia en el trabajo que los mismos realizan.

**No existe una eficacia en el cumplimiento del presupuesto de ventas**

En el presupuesto de ventas aprobado para el año 2014 es de 16.300.000,00 dólares, el cual está distribuido en ventas mensuales detalladas a continuación:

MES	CANTIDAD
<b>ENERO</b>	\$ 890.000,00
<b>FEBRERO</b>	\$ 1.165.563,00
<b>MARZO</b>	\$ 1.000.456,00
<b>ABRIL</b>	\$ 1.345.233,00
<b>MAYO</b>	\$ 1.300.678,00
<b>JUNIO</b>	\$ 989.600,00
<b>JULIO</b>	\$ 890.786,00
<b>AGOSTO</b>	\$ 700.980,00
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$ 1.345.000,00
<b>OCTUBRE</b>	\$ 2.900.245,00
<b>NOVIEMBRE</b>	\$ 2.500.789,00
<b>DICIEMBRE</b>	\$ 1.270.670,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16.300.000,00</b>

De dichas ventas presupuestadas se espera obtener una utilidad operacional de \$ 845.957,59 es decir un margen de utilidad promedio del 5% por cada producto, teniendo como margen de tolerancia para el cumplimiento del presupuesto un 95%. Sin embargo se pudo establecer que la empresa en el año 2014 alcanzo ventas de 14.128.100,49 dólares, lo que representa un cumplimiento del 86.68% del presupuesto generando una diferencia del 8,32% en comparación al margen de tolerancia establecido por la empresa.

MES	PRESUPUEST	VENTAS	DIFERENCIA	%
-----	------------	--------	------------	---

	O	REALES		
<b>ENERO</b>	\$ 890.000,00	\$ 745.423,34	\$ 144.576,66	83,76%
<b>FEBRERO</b>	\$ 1.165.563,00	\$ 1.065.880,33	\$ 99.682,67	91,45%
<b>MARZO</b>	\$ 1.000.456,00	\$ 970.478,99	\$ 29.977,01	97,00%
<b>ABRIL</b>	\$ 1.345.233,00	\$ 996.286,86	\$ 348.946,14	74,06%
<b>MAYO</b>	\$ 1.300.678,00	\$ 1.125.876,47	\$ 174.801,53	86,56%
<b>JUNIO</b>	\$ 989.600,00	\$ 606.579,66	\$ 383.020,34	61,30%
<b>JULIO</b>	\$ 890.786,00	\$ 800.586,00	\$ 90.200,00	89,87%
<b>AGOSTO</b>	\$ 700.980,00	\$ 689.984,90	\$ 10.995,10	98,43%
<b>SEPTIEMBR</b>	\$ 1.345.000,00	\$ 1.208.345,21	\$ 136.654,79	89,84%
<b>E</b>				
<b>OCTUBRE</b>	\$ 2.900.245,00	\$ 2.456.789,78	\$ 443.455,22	84,71%
<b>NOVIEMBRE</b>	\$ 2.500.789,00	\$ 2.340.878,19	\$ 159.910,81	93,61%
<b>DICIEMBRE</b>	\$ 1.270.670,00	\$ 1.120.990,76	\$ 149.679,24	88,22%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16.300.000,00</b>	<b>\$ 14.128.100,49</b>	<b>\$</b>	<b>86,68</b>
			<b>2.171.899,51</b>	<b>%</b>

La falta de eficiencia en el cumplimiento del presupuesto de ventas se debe a que la calidad del arroz nacional “Espiga de Oro” ha disminuido durante el segundo semestre del 2014 como así también se debe a la constante variación del precio de la azúcar “La Troncal” durante todo el 2014.

MES	ARROZ NACIONAL		AZUCAR LA TRONCAL	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
<b>ENERO</b>	6000	47,5	4500	34,5
<b>FEBRERO</b>	6500	47,5	1500	38
<b>MARZO</b>	7000	47,5	1000	38,29
<b>ABRIL</b>	7500	47,5	2000	36
<b>MAYO</b>	7600	47,5	2800	35,9
<b>JUNIO</b>	8000	47,5	2500	37
<b>JULIO</b>	4800	47,5	2150	37,5
<b>AGOSTO</b>	4200	47,5	5600	34,5
<b>SEPTIEMBRE</b>	3800	47,5	4800	35,5

<b>OCTUBRE</b>	<b>3590</b>	47,5	<b>1000</b>	<b>38,5</b>
<b>NOVIEMBRE</b>	<b>3200</b>	47,5	<b>1200</b>	<b>37,5</b>
<b>DICIEMBRE</b>	<b>3000</b>	47,5	<b>1523</b>	<b>36,5</b>

Provocando que los clientes dejen de adquirir dichos productos, generando pérdida de clientes y una disminución del 14,54% de la utilidad operacional estimada para el 2014 es decir deja de percibir \$ 122.969,32 dólares en utilidad operacional.

**Conclusión:**

El incumplimiento al programa de ventas para el año 2014 se debe a que la calidad del arroz nacional “Espiga de Oro” ha disminuido durante el segundo semestre del 2014 y el Precio de la azúcar “La Troncal” ha sufrido constantes variaciones durante el 2014 lo que generó una disminución del 14,54% de la utilidad operacional estimada para el 2014. Dejando que la competencia se aproveche de esta situación.

**Recomendación:**

Al Gerente Comercial

Revisar periódicamente la calidad de los productos en conjunto con el departamento de producción y compras, como así también con el departamento de contabilidad para fijar precios que estén acorde a los que dicta el mercado, para así evitar que se dé más pérdida de clientes.

**El área de inventarios no cuenta con un jefe de bodega apto para el cargo**

En la programación anual realizada para el área de inventarios se definió realizar cuatro inspecciones en donde se pueda observar el desenvolvimiento de las actividades del jefe de bodega en las cuales se comprobará que la ubicación y trato de los productos sean los más adecuados; sin embargo se pudo evidenciar que al realizarse tres inspecciones al área de inventarios existió falencias en la ubicación y trato de los productos, esto se debe a que el jefe de bodega que fue responsable en el año 2014 no contaba con la educación técnica necesaria para ejercer sus funciones eficazmente poniendo en riesgo la conservación de los productos, lo cual provocó que la empresa incurriera en gastos imprevistos por \$ 25.098,86 para el

asesoramiento correspondiente en honorarios profesionales de \$ 8.000,00 y para la correcta ubicación de productos en gastos de estibadores de \$ 17.098,86.

**Conclusión:**

El jefe de bodega del año 2014 tuvo falencias al ejercer sus funciones ya que al no tener la educación técnica necesaria puso en riesgo la conservación adecuada de los productos generando gastos imprevistos por \$ 25.098,86.

**Recomendación:**

Al Gerente Comercial

Trabajar coordinadamente con el departamento de Recursos Humanos para que al momento de contratar personal que vaya a ser responsable del manejo y custodia de inventarios tenga los conocimientos necesarios para que pueda desarrollar planes y procedimientos que ayuden a la conservación de los productos evitando así gastos innecesarios en contratación de personas externas.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

Una auditoría de gestión hoy en día es una herramienta básica necesaria para verificar el funcionamiento de la eficiencia, eficacia y economía de toda empresa, como así también ayuda a detectar posibles desviaciones de las actividades que no ayuden al cumplimiento de los objetivos empresariales, de tal manera que el desarrollo de una auditoría de gestión brindará las recomendaciones necesarias para poder mejorar el funcionamiento de cada área de la empresa, sin dejar de lado lo importante que es realizar otra auditoría de gestión después de un tiempo considerable, para así analizar si las recomendaciones emitidas han sido consideradas y desarrolladas de manera que las actividades sean eficientes y eficaces.

Así mismo las recomendaciones emitidas en la presente auditoría deben ser aplicadas por parte de la empresa para mejorar las desviaciones encontradas en el desarrollo de la misma, para la gestión del sistema de ventas e inventarios.

Para la obtención del título como Ingenieros en contabilidad y auditoría, es necesario la realización de este trabajo que ha sido una aportación para poder reforzar los conocimientos adquiridos durante los años de estudios de la carrera y de igual manera nos brinda la experiencia de realizar una auditoría en donde un docente universitario acompaña y guía la ejecución de la misma.

### **4.2. Recomendaciones**

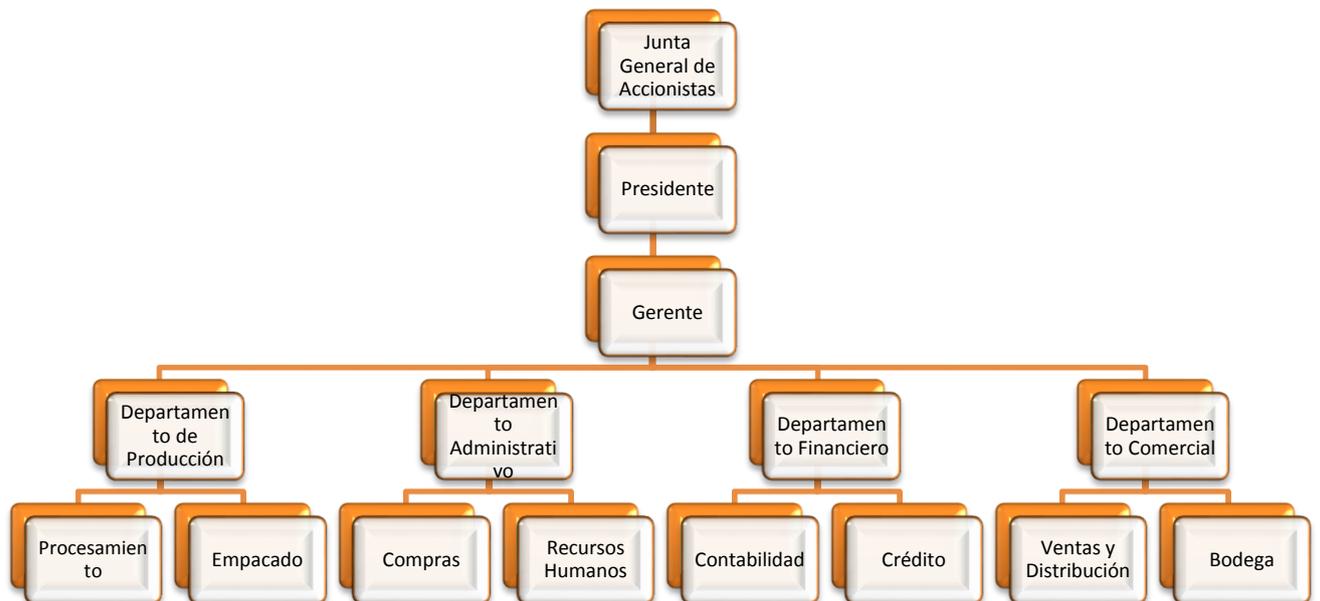
Se recomienda a la facultad de Ciencias de la Administración que realicen convenios con instituciones públicas y privadas para que los estudiantes tengan la posibilidad de acceder a la información de manera que puedan desarrollar su trabajo previo a la Obtención de su título sin ningún contratiempo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Armas, G. R. (2008). Auditoria de Gestion Conceptos y Metodos. Mexico.
- Arpi, M. (2012). Módulo de Auditoria de Gestion.
- Benjamin, F. E. (2007). Auditoria Administrativa: Gestion estrategica del cambio. Mexico: Pearson.
- Berrezueta Neira Andrés, Ávila Campoverde Sofía. (2015). Auditoria de Gestión al Sistema Administrativo y Logístico del Gobierno Provincial del Azuay a los Subsistemas de Adquisiciones y Bodega. Universidad del Azuay. Facultad de Administración
- Cante. Sandra y Matilla, Samuel. (2005). Auditoria de Control interno. México.
- Codera, J.M. (2002). Diccionario de contabilidad. México.
- Contraloria General del Estado. (2001). Manual General de la Auditoria de Gestion. Quito, Ecuador.
- Contraloría General del Estado. (2003). Auditoria de Gestión. Ecuador
- Estupiñan, G. R. (2010). Administracion de Riesgos y E.R.M. y la Auditoria Interna. Colombia.
- Illescas Abril Catalina, Villavicencio Solís María. (2010). Auditoria de Gestión al sistema de ventas de las librerías LNS. Universidad de Cuenca. Facultad de Economía.
- Lawrence, Charles. (2007). Procedimientos de Auditoria. México
- Luna, Y. B. (2012). Auditoria Integral, Normas y procedimientos. Bogota.
- Peña, Cordero Genaro. (2015). Definición y Características de auditoria. Notas de Clase. Universidad del Azuay. Cuenca.
- Quijano, R. C. (2006). Administracion de riesgos un enfoque empresarial. Colombia.
- Sánchez, Javier. (2001). Programas de auditoria. México.

Sarmiento, Rubén. (2003). Contabilidad General. Quito.

## ANEXO 1. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



## ANEXO 2. BALANCE GENERAL

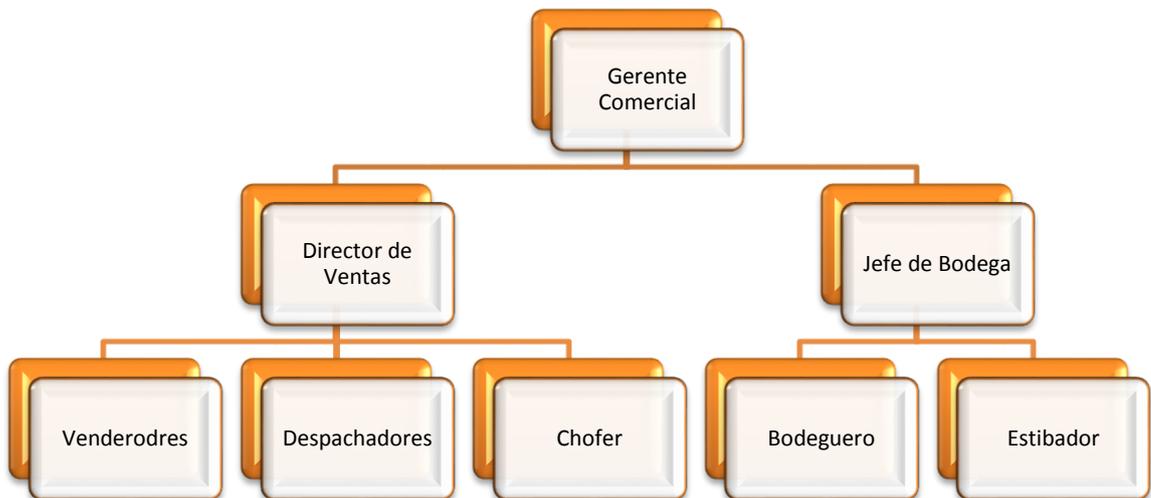
ROCELUMA CIA. LTDA.	
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014	
ACTIVO	2.303.516,78
DISPONIBLE	20.688,01
CAJA BANCO	20.688,01
EXIGIBLE	1.448.252,12
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	40.220,32
CUENTAS POR COBRAR CLIENTE NO RELACIONADO	981.939,75
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	253.101,63
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADO	100.782,22
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IVA	27.850,19
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IR	64.719,42
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-20.361,41
REALIZABLE	513.822,66
INVENTARIO DE MERCADERIA	513.822,66
ACTIVO FIJO	63.743,99
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	648,00
VEHICULOS	68.893,48
OTROS ACTIVOS FIJOS	284,83
DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS FIJOS	-6.082,32
ACTIVO DIFERIDO	10,00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO	10,00
ACTIVOS NO CORRIENTES	257.000,00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR LARGO PALZO	257.000,00
PASIVO Y PATRIMONIO	2.303.516,78

EXIGIBLE A CORTO PALZO	2.171.234,69
PROVEEDORES RELACIONADOS LOCALES	146.241,53
PROVEEDORES NO RELACIONADOS LOCALES	950.200,82
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	739.230,68
OTRAS CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS LOCALES	183.446,63
OTRAS CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADOS LOCALES	36.441,70
OTRAS OBLIGACIONES POR PAGAR	8.732,48
ANTICIPOS CLIENTES	85.228,16
PARTICIPACIONES TRABAJADORES	14.114,37
PROVISIONES	7.598,32
EXIGIBLE A LARGO PLAZO	44.928,00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS	44.928,00
PATRIMONIO NETO	24.195,56
CAPITAL SOCIAL	20.000,00
RESERVA LEGAL	4.195,56
RESULTADOS	63.158,53
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	32.711,30
PERDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	-16.552,29
UTILIDAD DEL EJERCICIO	46.999,52

### ANEXO 3. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

ROCELUMA CIA. LTDA.	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DEL 2014	
INGRESOS	14.128.100,49
VENTAS NETAS	14.128.100,49
COSTO DE VENTAS	13.405.111,22
COSTO DE VENTAS	13.405.111,22
UTILIDAD OPERACIONAL	722.989,27
GASTOS GENERALES	632.957,09
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	632.957,09
INGRESOS NO OPERACIONALES	4.063,59
OTROS INGRESOS	4.063,59
UTILIDAD NETA	94.095,77
15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	14.114,37
(+)GASTOS NO DEDUCIBLES	64.050,85
(-)AMORTIZACIÓN PÉRDIDAS AÑOS ATERIORES	5.358,49
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	138.673,76
22% IMPUESTO A LA RENTA	30.508,23
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO A LA RENTA	108.165,54

**ANEXO 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS E INVENTARIOS**



## **ANEXO 5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL SISTEMA DE VENTAS**

### **ROCELUMA CIA. LTDA.**

#### **SISTEMA DE VENTAS**

##### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**Gerente Comercial:** Lidera al equipo ventas y bodega; el mismo debe tener una visión estratégica del negocio para poder sacar adelante a este departamento que es el más importante de la empresa.

Una de las funciones primordiales es planificar y organizar las acciones y tareas del equipo comercial para que se alineen a las políticas de la empresa y del departamento para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa, gestiona cobros y selecciona al personal; es responsable de supervisar día a día a todo el personal que está bajo su cargo para ver que cumplan con las tareas y funciones a ellos encomendadas de la manera más eficiente y eficaz posible, debe estar al tanto de las deudas de los clientes, clasificar a los clientes y gestionar las capacitaciones para los vendedores, canalizar y tomar acciones ante las quejas y sugerencias de los clientes, velar por la seguridad del personal de bodega y despacho, verificar que la comunicación dentro del departamento sea la más eficaz, canalizar las necesidades de su personal.

**Director de Ventas:** Lidera al equipo de vendedores, despachadores y choferes, debe alinearse a las planificaciones y acciones que el Gerente comercial le plantee para poder alcanzar los objetivos definidos por la empresa.

Sus funciones principales son capacitar al personal de ventas en temas de trabajo en equipo y trato al cliente, representar al personal a su cargo ante el gerente comercial, acompañar al equipo en la ardua tarea de vender y captar nuevos clientes, optimizar tiempos y recursos, es responsable de clasificar a los clientes en mayoristas y minoristas, seguir las instrucciones del gerente comercial para gestionar los cobros a

los clientes, velar que sus trabajadores entreguen los pedidos sin generar desperdicio o pérdidas para la empresa y que toda orden de pedido se encuentre bien registrada y salga de la empresa con su respectiva guía de remisión, recibir quejas y sugerencias de los clientes, supervisar a su personal de despacho utilice las respectivas seguridades al momento de entregar el producto.

**Vendedor:** es el encargado de Establecer un nexo entre el cliente y la empresa y llevar a cabo las planificaciones y acciones planteadas por el Gerente Comercial para alcanzar los objetivos de la empresa.

Las funciones del vendedor es comunicar adecuadamente al cliente acerca de los productos que comercializa, promociones por temporada, descuentos por pronto pago, como así también comunicar a la empresa sobre la reacción del cliente ante la oferta de los productos y sus respectivas sugerencias, retener a los clientes actuales como también captar nuevos clientes, lograr los volúmenes de venta propuestos por la empresa; su responsabilidad es mantener o mejorar la participan en el mercado, cumplir las planificaciones de la empresa, contribuir activamente a la solución de problemas en relación a conflictos clientes - empresa, administrar su territorio de ventas e integrarse a las actividades de mercadotecnia para poder contribuir activamente al crecimiento de la empresa.

**Despachador:** es el encargado de velar que los productos salgan de las empresas y lleguen al cliente de la manera más oportuna y segura.

Sus funciones son realizar la entrega de los productos a los clientes de la manera más eficiente posible, ordenar los productos en el lugar que el cliente los indique, ser amables con los mismos, entregar la factura al cliente de los productos despachados; su responsabilidad es entregar el producto en las mejores condiciones, cumplir con los objetivos del departamento, utilizar sus respectivas seguridades de uso personal para la entrega de los productos y estar atento a la cantidad solicitada en la orden de pedido, hacer firmar la factura entregada y entregar la copia de la misma al vendedor.

**Chofer:** es el encargado de transportar la mercadería y a los despachadores de forma segura al lugar de entrega.

Sus funciones son transportar los productos de la manera oportuna, asistir al embarque y desembarque de los productos con el fin de verificar que se cumplan con las condiciones de seguridad y protección de la carga y despachadores, buscar las rutas menos congestionadas para el transporte de la carga; su responsabilidad es cumplir con los requisitos de la empresa en cuanto a documentación y reportes de las entregas, llevar toda la mercadería con su respectiva guía de remisión.

## **ANEXO 6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL AREA DE INVENTARIOS**

### **ROCELUMA CIA. LTDA.**

#### **AREA DE INVENTARIOS**

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**Gerente Comercial:** Lidera al equipo ventas y bodega; el mismo debe tener una visión estratégica del negocio para poder sacar adelante a este departamento que es el más importante de la empresa.

Una de las funciones primordiales es planificar y organizar las acciones y tareas del equipo comercial para que se alineen a las políticas de la empresa y del departamento para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa, gestiona cobros y selecciona al personal; es responsable de supervisar día a día a todo el personal que está bajo su cargo para ver que cumplan con las tareas y funciones a ellos encomendadas de la manera más eficiente y eficaz posible, debe estar al tanto de las deudas de los clientes, clasificar a los clientes y gestionar las capacitaciones para los vendedores, canalizar y tomar acciones ante las quejas y sugerencias de los clientes, velar por la seguridad del personal de bodega y despacho, verificar que la comunicación dentro del departamento sea la más eficaz, canalizar las necesidades de su personal.

**Jefe de bodega:** es el encargado de custodiar la llegada y salida de los productos de la empresa, como así también de su almacenamiento.

Sus funciones son realizar un control de inventarios de forma diaria para controlar el stock de los productos, recibir y verificar los productos que ingresan y salen con sus respectivas órdenes de compra y pedido, realizar reportes al departamento de compras y comercial; su responsabilidad es de verificar que se almacenen los productos según las normas técnicas de higiene y salubridad, verificar que todo el personal utilice su respectivas seguridades, entregar órdenes de compra cuando el stock estén en el mínimo.

**Bodegueros:** es el encargado de que los productos que ingresan y salen de la bodega se encuentren acordes a las órdenes de compra y pedido en cantidad y calidad.

Su función es de entregar los productos el día y la hora que consta en la orden de pedido, es el encargado de registrar los productos que ingresan y salen en el sistema, almacenar los productos que ingresan en sus respectivos lugares; su responsabilidad es de verifica el estado de los productos al momento de cargar el camión, entregar la respectiva guía de remisión, respetar las señales de seguridad industria para no obstaculizar las rutas de movilización y evacuación.

**Estibadores:** son los encargados de movilizar los productos dentro de la bodega.

Su función es de ordenar los productos según lo indique el jefe de bodega, cargar y descargar los camiones, movilizar los productos dentro de la bodega por las respectivas rutas; su responsabilidad es de utilizar las respectivas seguridades para el embarque y desembarque de productos, movilizar las mercaderías sin dañar la misma.

## ANEXO 7. EVALUACIÓN DE LIDERAZGO AL GERENTE COMERCIAL

<b>CUESTIONARIO DE LIDERAZGO<sup>6</sup></b>		
<b>A continuación desarrollaremos un serie de preguntas, en las cuales deberá responder con absoluta honestidad</b>		
<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI NO</b>
<b>Liderazgo</b>		
1	Comunica una convincente visión de futuro.	X
2	Asegura que se cumplan las metas del grupo.	X
3	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.	X
4	Delega tareas adecuadamente.	X
5	Genera en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.	X
6	Comprende las amenazas competitivas.	X
7	Detecta nuevas oportunidades de negocios.	X
8	Comprende rápidamente los cambios de entorno.	X
9	Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.	X
10	Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	X
<b>Comunicación</b>		
11	Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.	X
12	Es congruente al expresar sus necesidades personales.	X
13	Escucha sin prejuizar, siendo objetivo.	X
14	Es completamente honesto en la retroalimentación que les da a otros, aun cuando es negativa.	X
15	Cuando da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en las soluciones.	X
16	Siempre sugiere alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas.	X
17	Adquiere propiedad sobre sus enunciados, usando palabras personales tales como "yo pienso" en lugar de impersonales como "ellos piensan".	X
18	Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando está en desacuerdo con ellos.	X
19	Comparte sus ideas y planes.	X
20	No domina las conversaciones con otros.	X

<sup>6</sup> Cuestionario sacado de <http://www.coachingsoluciones.com/cuestionarios/cuestionario-habilidadesgerenciales.php>

<b>Toma de decisiones</b>		
21	Llevo una metodología, defino el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas.	X
22	Defino claramente cuál es el problema, evito tratar de resolver antes de definirlo.	X
23	Reúno mucha información antes de tomar una decisión.	X
24	Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas.	X
25	Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso.	X
26	Siempre genero más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.	X
27	Divido el problema en pequeños componentes y analizo cada uno de ellos.	X
28	Hago muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla.	X
29	Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evaluo varias soluciones alternativas.	X
30	Recurso a asesores externos para que me auxilien en la toma de decisiones.	X
<b>Trabajo en equipo</b>		
31	Se de varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.	X
32	Se de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.	X
33	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X
34	Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos.	X
35	Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.	X
36	Comparto información con el equipo y propicio la participación.	X
37	Creo una energía positiva siendo optimista y motivando al equipo.	X
38	Llego a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta.	X
39	Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas.	X
40	Los motivo a trabajar con altos estándares y a resultados más allá de las expectativas.	X
<b>Resolución de conflictos</b>		
41	Busco áreas de común acuerdo.	X

42	Evito hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra persona.	X
43	Evito justificar mis acciones y estar a la defensiva.	X
44	Trato de llegar a compromisos aceptables para las dos partes.	X
45	Abiertamente comparto información con otros para resolver desacuerdos.	X
46	Describo los problemas en términos de la conducta que ocurrió, sus consecuencias y mis sentimientos sobre eso.	X
47	Muestro interés genuino y preocupación aun cuando estoy en desacuerdo.	X
48	Mantengo la interacción enfocada sobre los problemas y no las personalidades.	X
49	Investigo las diferencias a profundidad u en conjunto.	X
50	Trato de lograr la armonía.	X
<b>Habilidad de negociación</b>		
51	Soy reconocido por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.	X
52	Es mejor un mal arreglo para ambas partes que un buen pleito.	X
53	En una negociación me centro en el problema y no en la persona.	X
54	La sorpresa es una táctica importante en la negociación.	X
55	El resultado de la negociación mejora las relaciones.	X
56	Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación.	X
57	Prefiero en una negociación que ambas partes ganemos.	X
58	No continuo una mala negociación, prefiero terminarla.	X
59	Cuando se rompe una negociación dejo una opción abierta para el futuro.	X
60	En la negociación se debe dar la menor información posible.	X
<b>Actitud frente al cambio</b>		
61	Evaluó sistemáticamente mi entorno atento a los cambios que pudieran producirse.	X
62	Comprendo los cambios del entorno y detecto nuevas oportunidades.	X
63	Reviso críticamente mi accionar y puedo instrumentar cambios.	X
64	Reviso situaciones pasadas para modificar mi accionar ante situaciones nuevas.	X
65	Puedo cambiar rápidamente el rumbo del equipo a mi cargo.	X
66	Me adapto a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada.	X
67	Adapto tácticas y objetivos para afrontar una nueva situación.	X
68	Realizo adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación.	X

<b>69</b>	Reconozco la validez de otros puntos de vista ante la nueva situación.	X
<b>70</b>	Puedo poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando me son sugeridos.	X
<b>Motivación</b>		
<b>71</b>	Siempre establezco un estándar del rendimiento esperado.	X
<b>72</b>	Las personas sienten que son tratadas de manera igual y justa.	X
<b>73</b>	Siempre determino si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo.	X
<b>74</b>	Siempre que evalué un problema de rendimiento de las personas establezco primero si es por falta de motivación o de habilidad.	X
<b>75</b>	Siempre ayudo a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y fijen un tiempo determinado.	X
<b>76</b>	Siempre ofrezco entrenamiento e información, sin ofrecer hacer el trabajo yo mismo.	X
<b>77</b>	Siempre doy reconocimiento inmediato por logros importantes.	X
<b>78</b>	Soy claro y honesto dando la retroalimentación sobre el rendimiento de las personas.	X
<b>79</b>	Cuando es posible trato de que las recompensas estén relacionadas con el rendimiento.	X
<b>80</b>	Cuando requiero disciplinar, también doy sugerencias para mejorar.	X

### Resultados Obtenidos

Descripción	Resultado
<b>Comunicación</b>	<b>10</b>
<b>Tomada de decisiones</b>	<b>6</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>10</b>
<b>Resolución de conflictos</b>	<b>7</b>
<b>Habilidades de negociación</b>	<b>9</b>
<b>Actitud frente al cambio</b>	<b>10</b>
<b>Motivación</b>	<b>10</b>



Los resultados obtenidos nos indican que el Gerente Comercial de la empresa ha descuidado algunas habilidades reflejadas en la toma de decisiones y resolución de conflictos, lo cual nos da como resultado la poca efectividad a nivel gerencial.

## ANEXO 8. EVALUACIÓN DE LIDERAZGO AL DIRECTOR DE VENTAS

<b>CUESTIONARIO DE LIDERAZGO<sup>7</sup></b>			
<b>A continuación desarrollaremos un serie de preguntas, en las cuales deberá responder con absoluta honestidad</b>			
<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Habitualmente, las personas de su entorno suelen aceptar y seguir sus ideas y opiniones.	X	
2	Se considera una persona de principios sólidos, y se comporta en coherencia a sus valores y creencias.	X	
3	Es una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno.	X	
4	Prefiere la estabilidad y el equilibrio.	X	
5	Su trabajo es responsabilidad suya, y no suele aceptar sugerencias de nadie con respecto a sus tareas	X	
6	Le gusta escuchar a sus colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea necesario.	X	
7	Se considera una persona abierta, flexible y generosa.	X	
8	Tiene interés por evolucionar profesionalmente e intenta actualizar sus conocimientos		X
9	Suele gritar a las personas con las que trabaja para conseguir que cumplan sus instrucciones y hagan lo que Ud. quiera.		X
10	Es una persona creativa y se interesa por las novedades que surgen.	X	
11	Disfruta motivando a los que me rodean y transmitiendo ganas de hacer, les expresa ilusión e interés por las cosas importantes.		X
12	Defiende sus ideas cuando está convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.		X
13	Cuando toma decisiones, se toma el tiempo necesario para pensar y		X

<sup>7</sup> Cuestionario sacado de <https://excellencecapacitacion.wordpress.com/dinamicas/test-de-liderazgo/>

	reflexionar sobre los hechos y sus consecuencias.	
14	Considera que su trabajo siempre da resultados positivos.	X
15	Conoce en profundidad a sus trabajadores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos.	X
16	Se interesa por conocer a las personas con las que se relaciona en su trabajo.	X
17	Delega tareas adecuadamente	X
18	Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás	X
19	Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos	X
20	Comparto abiertamente información con otros para resolver desacuerdos	X

### Resultados Obtenidos

Puntuación del Cuestionario	Resultados Obtenidos
48	27

Estos resultados nos indican que el Director de Ventas no desempeña al 100% su papel de líder ya que todavía le falta desempeñar su función de una forma apropiada, al trabajo que realiza le falta recursos fundamentales como la motivación a su personal, tener las ganas de crecer personal y profesionalmente, defender sus ideales, tomar decisiones apropiadas y reflexionar sobre ellas, conocer a profundidad a sus trabajadores, delegar tareas para alivianar su carga de trabajo, realizar capacitaciones a su personal para mejorar el talento y capacidades de cada uno y sobre todo debe valorar la honestidad y generosidad de sus subalternos.

## ANEXO 9. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INFORMÁTICO CON LA INTERRELACIÓN DEPARTAMENTAL

### ROCELUMA CIA. LTDA

#### Funcionamiento del sistema informático con la interrelación departamental

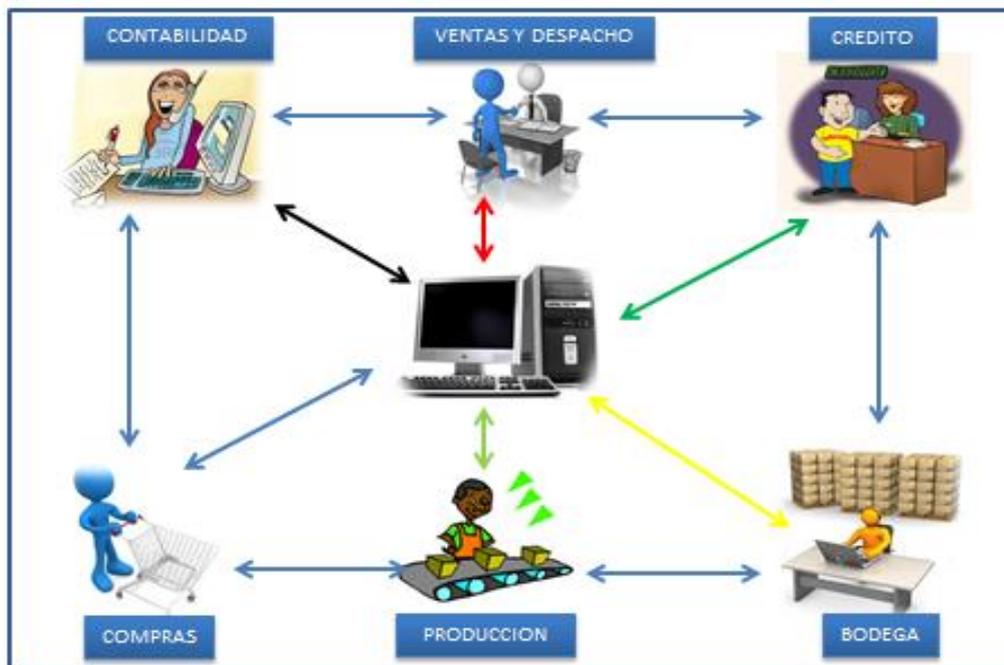


Grafico elaborado por los autores

En la empresa ROCELUMA CIA. LTDA. Todos los departamentos están comunicados entre sí mediante un sistema informático el cual es el encargado de proporcionar la información que requiere cada departamento en el momento indicado.

Cuando el departamento de ventas ingresa una orden de pedido al sistema, inmediatamente contabilidad, crédito y bodega están enterados de dicha orden; si el pedido es al contado contabilidad emite la factura y envía a bodega la orden aprobada para su respectivo despacho, caso contrario el departamento de crédito se encarga de estudiar al cliente y aprobar el crédito para luego enviar la aprobación a contabilidad el cual se encargará de emitir la factura y entregar la orden aprobada a bodega; así mismo bodega cuando recibe la orden de despacho verifica en su stock la cantidad de productos existentes y procede a la entrega de productos, si dichos productos no hay en bodega o están a punto de acabarse se envía una notificación al

departamento de compras y producción según sea el caso para poder despachar el producto a tiempo.

## **ANEXO 10. REQUERIMIENTOS PARA LOS CARGOS DEL SISTEMA DE VENTAS E INVENTARIOS**

**ROCELUMA CIA. CIA. LTDA.**

### **REQUERIMIENTOS PARA CARGOS**

#### **DIRECTOR DE VENTAS**

- Capacidad para liderar al personal
- Ser paciente
- Tener empatía
- Tener capacitación en trabajo en equipo
- Facilidad de palabra
- Ser organizado
- Tener experiencia
- Capacidad para planificar y desarrollar estrategias de ventas
- Capacidad para planificar y desarrollar objetivos departamentales
- Habilidad para controlar el cumplimiento de las responsabilidades de sus subalternos
- Formación Académica Superior
- Experiencia mínima de dos años
- Conocimiento de sistemas contables y aplicaciones informáticas
- Tener don de gente

#### **VENEDORES**

- Capacidad para encontrar nuevos mercados potenciales
- Habilidad para retener a clientes actuales
- Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes
- Habilidad para cerrar la venta
- Habilidad para brindar servicios posventa

- Tener espíritu de trabajo en equipo
- Tener Facilidad de palabra
- Ser responsable
- Ser honrado
- Ser organizado
- Tener conocimiento de las características de los productos de primera necesidad
- Tener capacitación del trato al cliente
- Capacidad para resolver problemas
- Tener Experiencia mínima de un año

### **CHOFER**

- Tener licencia profesional
- Ser cuidadoso con los productos que transporte
- Habilidad para definir rutas que sean eficientes y alternativas
- Tener conocimiento sobre las leyes de tránsito
- Habilidad para trabajar en equipo
- Ser responsable en llevar los documentos solicitados por el S.R.I.

### **DESPACHADORES**

- Ser ágiles
- Ser honrados
- Ser amables
- Ser responsables sobre la seguridad personal
- Habilidad para determinar la ubicación de los productos
- Tener capacitación de trato al cliente

### **BODEGUERO**

- Ser organizado en el almacenamiento de los productos y archivos de órdenes de pedido
- Ser ágil para recibir y despachar productos
- Tener capacidad para manejar y tener un control de inventario

- Habilidad para resolver problemas
- Tener capacidad para trabajar bajo presión
- Tener capacidad para controlar los niveles de stock
- Tener conocimiento sobre las normativas de salud y seguridad industrial

## ESTIBADORES

- Ser ágiles
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Ser responsables
- Ser cuidadosos en el manejo de los productos

## ANEXO 11. ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE OPOSICIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR QUE LOS CARGOS ESTEN DE ACUERDO A LAS CAPACIDADES DE LAS PERSONAS		
NOMBRE: Tamara Zambrano		CARGO: Jefe de Recursos Humanos
N°	DESCRIPCION	RESPUESTA
1	Considera que las capacidades y destrezas de cada trabajador se desarrollan al máximo para ejercer las actividades correspondientes en el departamento de ventas e inventarios.	No se desarrollan al máximo por falta de capacitación al personal
2	Al momento de contratar personal realizan pruebas de conocimiento y habilidades para el cargo que aplica.	No a todos, ya que en general solo se evalúa la hoja de vida, además al no existir una rotación del personal en la empresa, estas pruebas solo serían aplicadas a los estibadores de forma visual en el momento que ejerzan las

		actividades.
<b>3</b>	Las evaluaciones para contratar al personal son calificadas junto a personas que tengan relación al cargo en donde se pueda establecer la idoneidad de la persona.	Para contratar al personal el jefe de recursos humanos selecciona al personal idóneo para el cargo, el cual debe ser aprobado por el gerente general de la empresa
<b>4</b>	Considera que el ambiente de trabajo del departamento de inventarios permite alcanzar los objetivos institucionales	Si ya que cuentan con un espacio grande para realizar sus actividades y son las normas de salubridad pertinentes
<b>5</b>	Considera que el ambiente de trabajo del departamento de ventas permite alcanzar los objetivos institucionales	No debido que la falta de capacitación necesaria, además no hay un espacio definido para ellos cuando se dan las reuniones que necesitan como departamento, y de igual manera no existen incentivos.
<b>6</b>	El personal del departamento de ventas e inventarios actúa en coordinación con los demás departamentos de la empresa para cumplir con las metas esperadas.	Si porque estos dos departamentos van de la mano para realizar sus actividades
<b>7</b>	Se realizan actualizaciones de los requerimientos para contratar al personal en relación a las necesidades y cambios que surgen en la empresa.	Cuando se necesitan si se dan cambios en base a las circunstancias que esté atravesando la empresa

Como resultados de la evaluación para identificar los procesos de oposición para el reclutamiento y selección de personal de la empresa, se ha podido determinar que al momento no existe una evaluación para contratar al personal que labora en la empresa; no se sabe con claridad que trabajador puede estar teniendo problemas para desarrollar sus actividades.

Por otra parte a los vendedores no se les ha dado las herramientas necesarias para que puedan desarrollar sus capacidades y destrezas de la mejor manera, ya que al no contar con un espacio definido para ellos o la falta de capacitación, hace que solo ejerzan sus actividades en base a objetivos financieros.

## **ANEXO 12. PROCESOS DEL SISTEMA DE VENTAS**

### **ROCELUMA CIA. LTDA.**

#### **Ref. Cédula Narrativa**

**La siguiente cédula narrativa se realizó en comparación con los procedimientos establecidos para ejercer las ventas, de tal manera que a continuación detallaremos la interpretación de los mismos para su mejor entendimiento.**

1. Visita del agente vendedor al cliente

El agente vendedor que labora en las instalaciones de ROCELUMA CIA. LTDA. Tiene como responsabilidad visitar a los clientes que estén en la ruta establecida por la empresa, es decir, que la empresa ha designado sectores de la ciudad para cada agente como por ejemplo una agente vendedor se encarga de visitar a todos los locales comerciales ubicados en el centro histórico.

2. Presentación de los productos

Cuando se realiza la visita los agentes vendedores cuentan con una lista de los productos que ofrece la empresa y los precios de cada uno, por lo cual siempre debe ofrecer todos los productos por si acaso el cliente decida comprar otros que antes no lo hacía o simplemente es un cliente nuevo, para cual se le da a conocer todos los productos con los que cuenta ROCELUMA CIA. LTDA. Con sus respectivos precios.

3. Decisión cliente

En caso de que el cliente no decida comprar nada por el momento termina el procedimiento de venta con el cliente, sin embargo si este desea realizar el pedido se anota el mismo para posteriormente confirmarlo.

4. Se confirma el pedido

Una vez realizado el pedido el agente vendedor tiene la obligación de leerlo

para su confirmación, ya que el cliente debe estar seguro de su pedido y el mismo puede hacer cambios si lo desea.

5. Registra forma de pago

El agente vendedor detalla en su pedido la forma de pago del cliente, teniendo como opción contado o cheque.

6. Contado

En el caso que el cliente pida a crédito, esta información es de inmediato comunicada al departamento de crédito para verificar su historial como cliente, ya que si el cliente ha incumplido por varias ocasiones con los tiempos establecidos para el pago o en el peor de los casos se ha convertido en una cuenta incobrable, pues el crédito es negado.

Sin embargo si el cliente decide pagar al contado o con un cheque a 8 días que también la empresa ha decidido considerarlo como contado de inmediato se registra el pedido.

7. Se registra el pedido en el sistema

El pedido es registrado en el sistema para generar su factura y para que se pueda emitir las respectivas guías de remisión.

8. Se recibe el producto de bodega

Se genera un egreso de productos para poder recibir y confirmar los productos entregados por bodega a los respectivos camiones de carga que van a distribuir los productos.

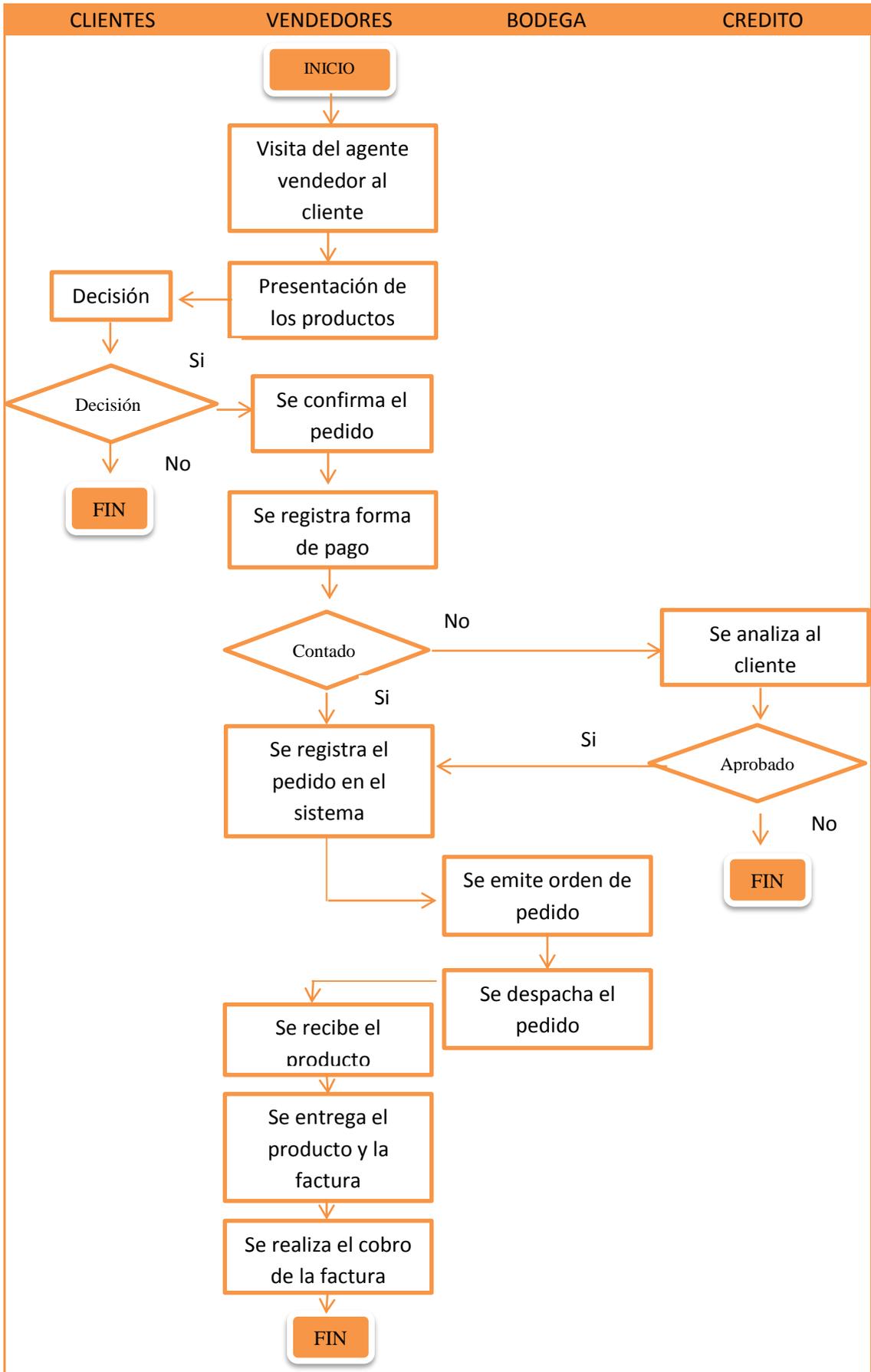
9. Se entrega el producto y la factura

Con la entrega de los productos a los clientes se entrega la factura tras la confirmación del recibimiento de los productos por parte del encargo de cada local comercial, en caso de que exista productos que no se han entregado por algún inconveniente se dará a conocer para que se emita una nota de crédito a favor del cliente.

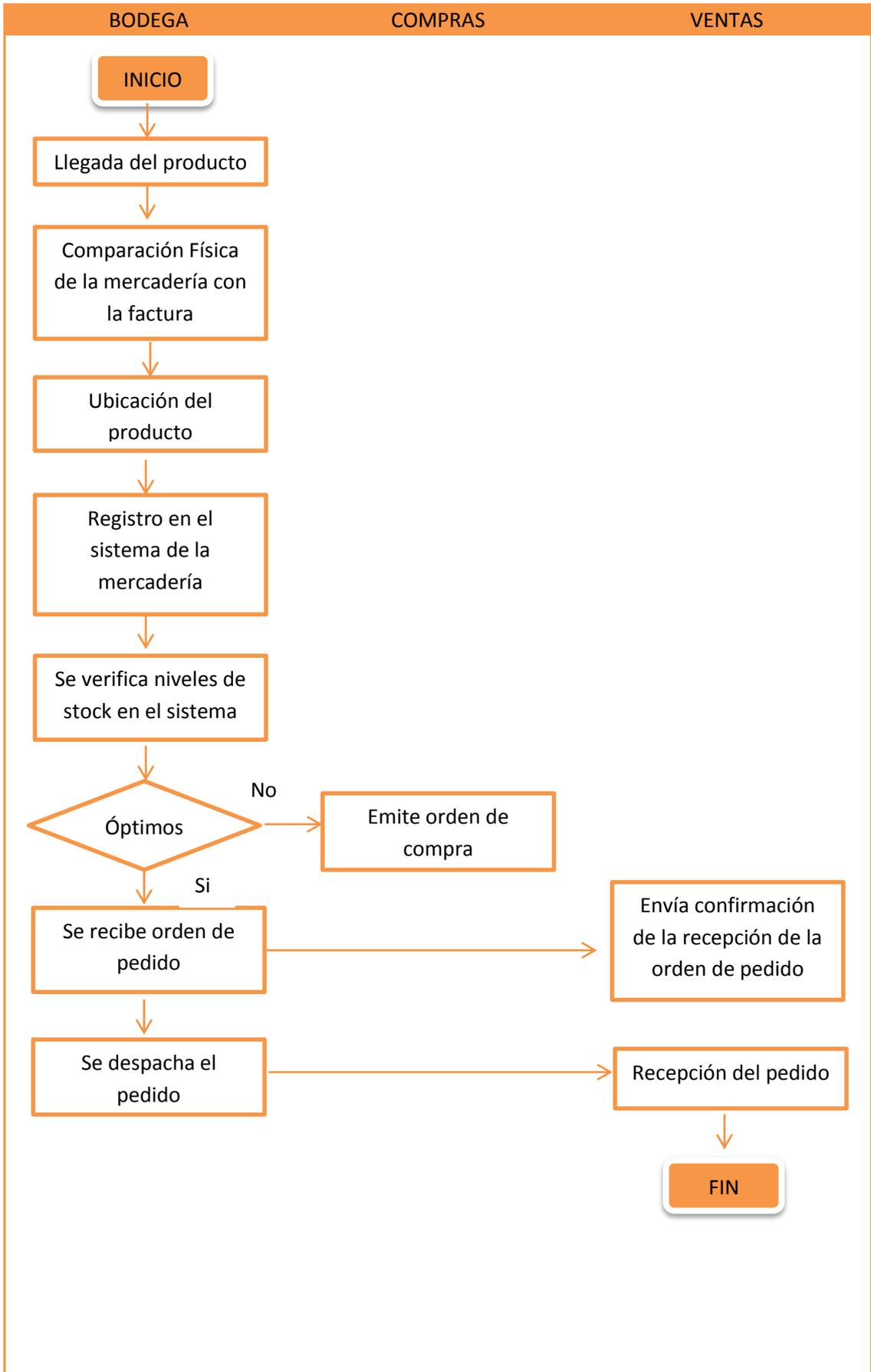
10. Cobra la factura

Posteriormente el agente vendedor cobrará la factura de los productos recibidos por el cliente; considerando que el valor a pagar es menos la respectiva retención en caso de que hubiese considerando como 5 días para recibir dicha retención o sino el cliente deberá asumir el costo de la misma.

### ANEXO 13. FLUJOGRAMA DEL SISTEMA DE VENTAS



## ANEXO 14. FLUJOGRAMA DEL AREA DE INVENTARIOS



## ANEXO 15. COMUNICACIÓN EXISTENTE EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS E INVENTARIOS

### ROCELUMA CIA. LTDA.

#### Ref. Cédula Narrativa

La siguiente cédula narrativa describe los resultados de la observación a la comunicación existente a los departamentos de ventas e inventarios.

#### **Ventas**

El personal de ventas al tener una jornada de trabajo en donde visitan clientes de forma individual a diferentes lugares, no tiene una comunicación diaria entre ellos de forma positiva que les promueva a un trabajo de equipo y mejora continua, sin embargo todos los sábados realizan reuniones para evaluar toda la semana en relación a las ventas generadas, por lo que su comunicación tiene como prioridad temas financieros.

#### **Inventarios**

La comunicación existente en inventarios al ser poco personal es relativamente buena, sin embargo con otros departamentos es un poco ineficiente porque al laboral en otro lugar un poco alejado de las oficinas deben esperar las autorizaciones pertinentes en caso de que se dañen productos como lo puede ser arroz, azúcar; para que estos puedan ser recibidos de nuevo en bodega.

## ANEXO 16. ENCUESTA DE SATISFACCION PARA LOS CLIENTES

### ROCELUMA CIA. LTDA

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta para mejorar el servicio que le proporcionamos.

1) ¿Cuánto tiempo compra los productos de la distribuidora Barahona?

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Más de un año

2) ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de la distribuidora Barahona?

- Una vez al mes
- De dos a tres veces al mes
- Más de cuatro veces al mes

3) Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con la distribuidora Barahona.

- Satisfecho
- Insatisfecho

4) Por favor, indique si está satisfecho o insatisfecho con los siguientes atributos de la distribuidora Barahona:

DESCRIPCION	Satisfecho	Insatisfecho
-------------	------------	--------------

Calidad del producto		
Servicio Postventa		
Calidad del Servicio		
Relación calidad – precio		

5) ¿Ha recomendado usted a la distribuidora Barahona a otras personas?

Si

No

6) ¿Compraría usted nuevamente los productos de la distribuidora Barahona?

Si

Si probablemente

No probablemente

No

7) ¿Hay alguna sugerencia que le gustaría darnos para mejorar nuestro servicio y productos?

-----

-----

-----

-----

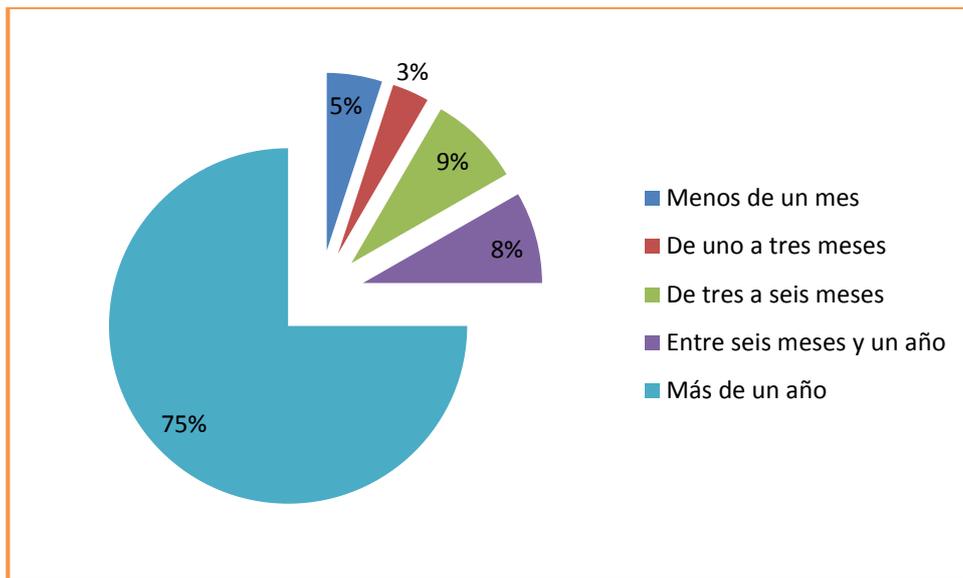
-----

## ANEXO 17. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTES A LOS CLIENTES

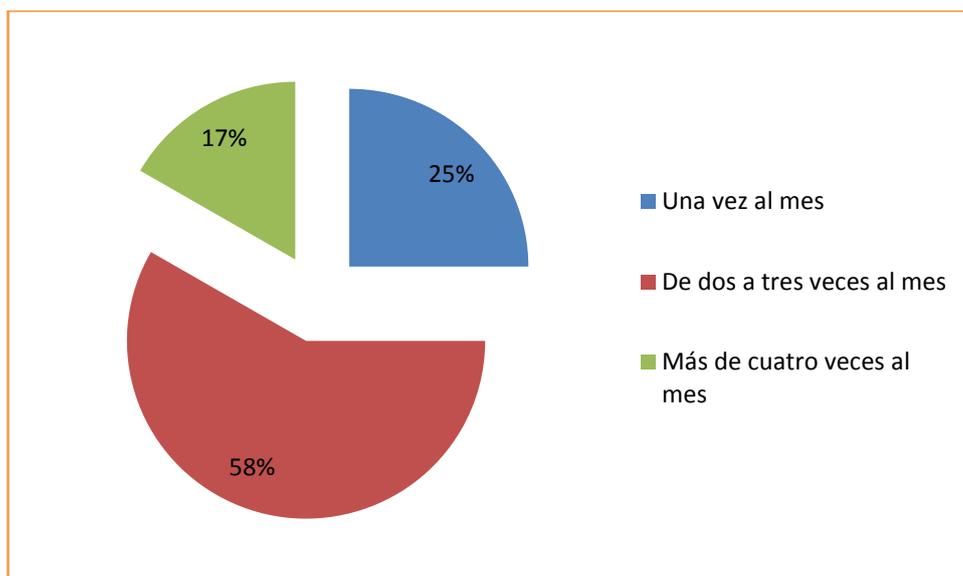
### ROCELUMA CIA. LTDA

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

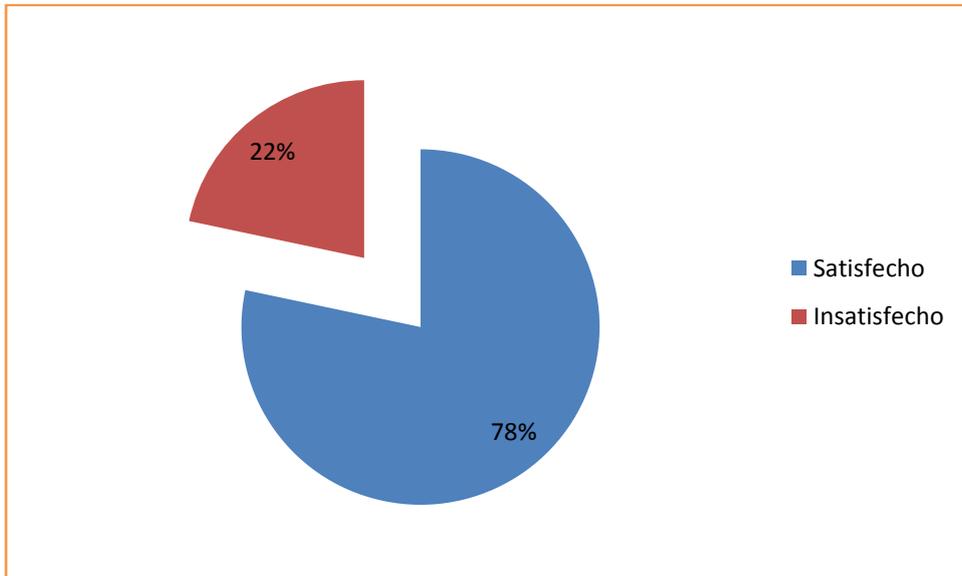
¿Cuánto tiempo compra los productos de la Distribuidora Barahona?



¿Con qué frecuencia adquiere los productos de la Distribuidora Barahona?



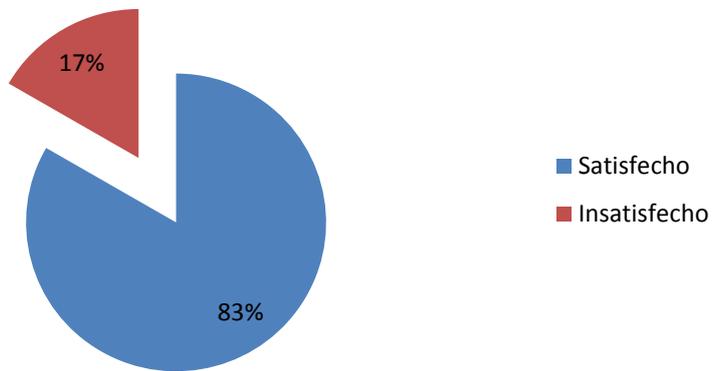
Por favor indíquenos su grado de satisfacción general con la Distribuidora Barahona.



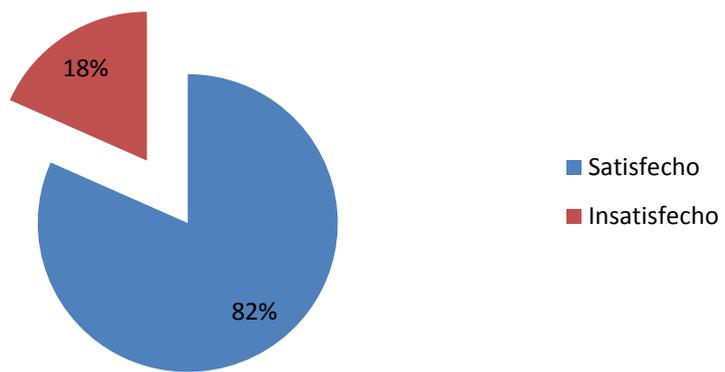
Por favor, indique si está satisfecho o insatisfecho con los siguientes atributos de la distribuidora Barahona.



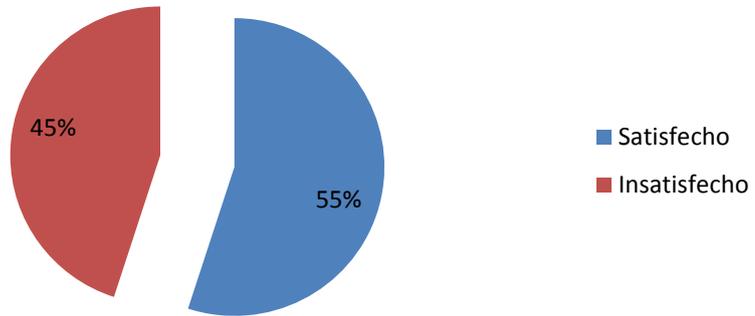
### Servicio Postventa



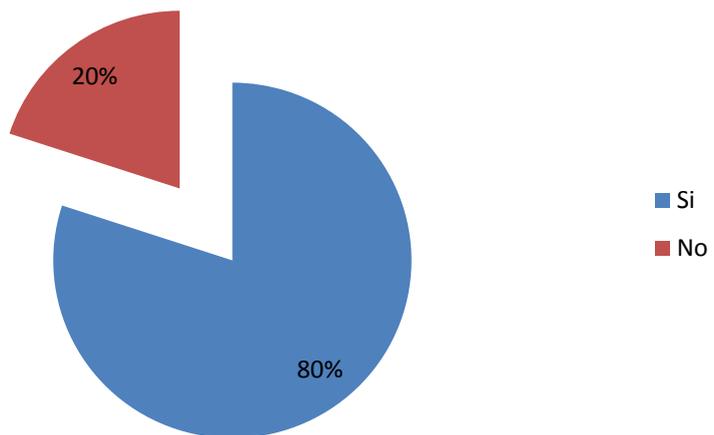
### Calidad del Servicio



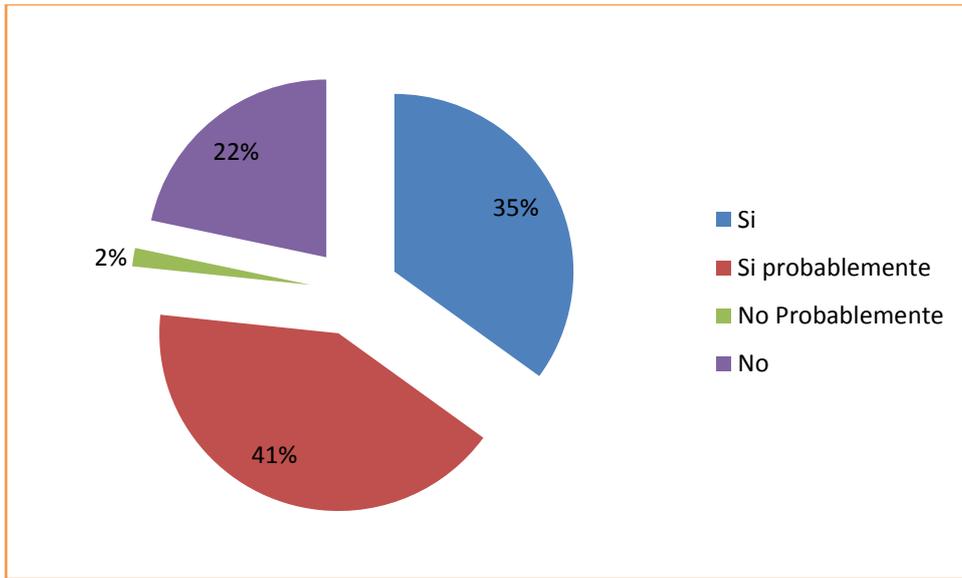
## Relación calidad – precio



¿Ha recomendado usted a la Distribuidora Barahona a otras personas?



¿Compraría usted nuevamente los productos de la Distribuidora Barahona?



## ANEXO 18. ANALISIS AL SISTEMA DE VENTAS MEDIANTE INDICADORES

### ROCELUMA CIA. LTDA.

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistema de Ventas

**Período:** Enero - Diciembre 2014

**Nombre:** Cumplimiento del Programa de Ventas

**Fórmula:** Ventas Reales 2014/ Ventas estimadas 2014 X 100

$$\text{Eficacia en Ventas} = \frac{14.128.100,49}{16.300.000,00} \times 100$$

**Eficacia en Ventas** = 86.67 %

**Interpretación:** La Distribuidora Barahona ha cumplido con un 86.67% de las ventas presupuestadas para el año 2014 con respecto a las ventas reales.

**Nombre:** Gestión del inventario respecto a las ventas

**Fórmula:** Costo del inventario 2014/ Ventas reales 2014 X 100

$$\text{Eficiencia inventario:} \frac{13/405,111.22}{14/128,100.00} \times 100$$

**Eficiencia inventario:** 94.88%

**Interpretación:** La empresa tiene una eficiencia del 94,88% en la gestión del manejo del inventario.

**Nombre:** Capacitaciones

**Fórmula:** Capacitaciones realizadas / Capacitaciones presupuestadas

**Capacitaciones:**  $\frac{1}{4}$

**Capacitaciones:** 25%

**Interpretación:** El personal de ventas durante el año 2014 solo ha recibido una capacitación de las 4 presupuestadas lo que representa que solo se ha cumplido con un 25%.

**Nombre:** Eficiencia de los vendedores

**Fórmula:** Ventas reales 2014 / Número de vendedores 2014

**Ventas promedio por Trabajador:**  $\frac{14,128,100.49}{5}$

**Ventas promedio por Trabajador:** \$ 2'825,620.10

**Interpretación:** La venta promedio anual por vendedor a nivel local y nacional es de \$ 2'825,620.10

**Nombre:** Sueldos en ventas en relación a las Gastos de Ventas Totales

**Fórmula:** Sueldos Ventas 2014 / Gastos Ventas 2014 X 100

**Gastos en Nomina Ventas versus Gastos Ventas:**  $\frac{134,056.67}{441,727.99} \times 100$

**Gastos en Nomina Ventas versus Gastos Ventas:** 30.35%

**Interpretación:** El gasto de nómina del sistema de ventas representa un 30.35% en comparación a los gastos de totales de ventas.

**Nombre:** Rentabilidad del Patrimonio

**Fórmula:** Utilidad Neta/ Patrimonio

**Rentabilidad del Patrimonio:**  $\frac{46,999.52}{87,354.09} \times 100$

**Rentabilidad del Patrimonio:** 53.80%

**Interpretación:** El patrimonio de la empresa para el año 2014 posee una rentabilidad del 53.80%.

**Nombre:** Margen Neto de Utilidad

**Fórmula:** Utilidad Neta/ Ventas Netas X 100

**Margen Neto de Utilidad:**  $\frac{46,999.52}{147,128,100.49} \times 100$

**Margen Neto de Utilidad:** 0.33%

**Interpretación:** La utilidad neta representa un 0.33% de las ventas percibidas por la empresa en el año 2014.

**Nombre:** Políticas

**Fórmula:** Políticas Aplicadas/políticas establecidas

**Políticas:**  $\frac{26}{29} \times 100$

**Políticas:** 89.66%

**Interpretación:** El sistema de ventas ha cumplido en un 89.66% las políticas que se plantearon para el año 2014.

**Nombre:** Satisfacción del cliente

**Fórmula:** Número de clientes satisfechos de una muestra/ Total de clientes de la muestra

**Satisfacción del cliente:**  $\frac{47}{60} \times 100$

**Satisfacción del cliente:** 78.33%

**Interpretación:** En el año 2014 el 78.33% de los clientes tomados de una muestra están satisfechos con los productos y servicios de ROCELUMA CIA. LTDA, existiendo un 21.67% de clientes que no están del todo satisfechos por razones como el precio del azúcar, calidad del arroz y servicio post venta.

**Nombre:** Procedimientos

**Fórmula:** Procedimientos Aplicados/Procedimientos Definidos

**Procedimientos:**  $\frac{8}{10} \times 100$

**Procedimientos:** 80%

**Interpretación:** El personal del sistema de ventas de ROCELUMA CIA. LTDA. aplica los procedimientos establecidos por la empresa en un 80%, la diferencia que es el 20% de incumplimiento se da por falta de comunicación u omiten algún procedimiento por ahorrar tiempo.

## ANEXO 19. ANALISIS AL AREA DE INVENTARIOS MEDIANTE INDICADORES

**ROCELUMA CIA. LTDA.**

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistema de Inventarios

**Período:** Enero - Diciembre 2014

**Nombre:** Rotación de Inventarios

**Fórmula:** Costo de Ventas/ Inventario Promedio

**Rotación**

**Inventarios:**

$$\frac{13'405,111.22}{513,822.66}$$

**Rotación Inventarios:** 26.09 veces al año

**Días:**  $\frac{360}{26.09} = 13.80$

**Interpretación:** La rotación de inventarios en la empresa para el período 2014 es de 13.8 días, lo que significa que se necesitan de 13 días para vender el inventario actual.

**Nombre:** Procedimientos

**Fórmula:** Procedimientos Aplicados/Procedimientos Definidos

**Procedimientos:**  $\frac{7}{8} \times 100$

**Procedimientos:** 87.5%

**Interpretación:** El personal del sistema de inventarios cumple los procedimientos establecidos por la empresa en un 87.5%, es decir, solo un procedimiento no se cumple en las visitas realizadas, esta diferencia se deba a que el personal no emite la guía de remisión para el despacho de los productos.

**Nombre:** Devoluciones

**Fórmula:** Pedidos devueltos/ Número de pedidos

$$\text{Devoluciones: } \frac{118}{8000} \times 100$$

**Devoluciones:** 1.47%

**Interpretación:** Durante el año 2014, a la empresa le han devuelto sus productos 118 veces, lo que representa 1.47% del total de los pedidos.

**Nombre:** Inspecciones

**Fórmula:** Inspecciones realizadas/Inspecciones programadas

$$\text{Inspecciones: } \frac{3}{4} \times 100$$

**Inspecciones:** 75%

**Interpretación:** En el año 2014 la empresa realizó el 75% de las inspecciones, es decir, se realizó 3 inspecciones al sistema de inventarios de las 4 que fueron programadas.

**Nombre:** Gastos por inspecciones

**Fórmula:** Honorarios profesionales para inspecciones/Honorarios profesionales

$$\text{Gastos por inspecciones: } \frac{8000}{38,179.43} \times 100$$

**Gastos por inspecciones:** 20,95%

**Fórmula:** Gastos de estibadores/Gastos Generales

$$\text{Gastos por inspecciones: } \frac{17,098.86}{90,684.48} \times 100$$

**Gastos por inspecciones:** 18,86%

**Interpretación:** En el año 2014 la empresa incurrió en gastos de inspecciones por honorarios profesionales de \$8000,00 representado con un 20, 95% del total de honorarios profesionales; como así también en gastos de estibadores de \$17098,86 representado con un 18,86% del total de gastos generales.

**Nombre:** Inventarios

**Fórmula:** Inventarios realizados/ Inventarios programados

**Procedimientos:**  $\frac{3}{4} \times 100$

**Procedimientos:** 75%

**Interpretación:** Los inventarios que se han cumplido en comparación a los programados es de un 75%.

**Nombre:** Tiempo de entrega

**Fórmula:** Número de días que toma entregar el pedido

**Tiempo de Entrega:** Entregar el pedido 1 día

**Tiempo de Entrega:** 1 día

**Interpretación:** el tiempo estimado d para la entrega de los productos al área de despacho es de aproximadamente 1día.

**ANEXO 20. FOTOGRAFIAS DEL ESTADO DE LA BODEGA**











Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

**CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 5 de mayo de 2015, conoció la petición de los estudiantes **SUSANA POLETH URGILES CABRERA** con código 48462 y **ANDRES EDUARDO PEÑAFIEL LAFEBRE** con código 48386, que denuncian su trabajo de titulación: “**AUDITORIA DE GESTION A ROCELUMA CIA LTDA DE LA CIUDAD DE CUENCA**”, presentado previo la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de titulación. Designa como **Director al Ing. Genaro Peña Cordero** y como miembros del Tribunal Examinador a la Ing. Miriam López Córdova e **ingeniero Santiago Jaramillo Baca**. Los peticionarios para presentar su trabajo de titulación tienen un plazo equivalente a dos períodos académicos (2 semestres), esto es hasta el **05 de mayo de 2016** /

Cuenca, mayo 5 de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA



DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

**CERTIFICA:**

Que, la Señorita Susana Poleth Urgiles Cabrera, inició sus estudios en la Escuela de  
Contabilidad Superior, ingresó el 14 de Septiembre de 2009 y egresó de la Facultad el día  
28 de Julio de 2014.

Cuenca, Marzo 11 de 2015



Derecho N° 116907

vcf

Edición autorizada de 20.000 ejemplares  
Del 638.501 al 638.500

N°

0647385

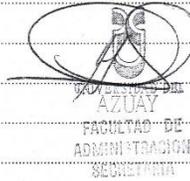


**DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**CERTIFICA:**

Que, el Señor **Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre**, inició sus estudios en la Escuela de Contabilidad Superior, ingresó el 14 de Septiembre de 2009 y egresó de la Facultad el día 26 de Julio de 2014.

Cuenca, Marzo 11 de 2015



Derecho N° 116906

vcf

Emisión autorizada de 20.000 ejemplares  
Del 698.501 al 698.500 N° 0647390

Cuenca, 18 de marzo del 2015

ING. Xavier Ortega Vásquez MBA.  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
Presente.-

De mis consideraciones:

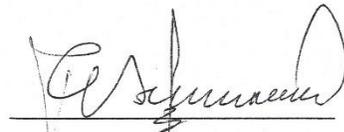
Tengo a bien dirigirme a Usted, con la finalidad de manifestarle que se ha procedido a revisar el Trabajo de Titulación, elaborado por Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre y Susana Poleth Urgilés Cabrera cuyo tema es: **“Auditoría de Gestión a ROCELUMA CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca”** como requisito previo a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad superior y Auditoría, por lo que presento el siguiente informe:

El contenido propone un trabajo de graduación y objetivo coherente sobre la ejecución de una “Auditoría de Gestión a ROCELUMA CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca”, labor que irá por un lado en beneficio de esta entidad, y, por otro lado los estudiantes consolidarán sus conocimientos en el área Contable.

El diseño cumple con los requisitos metodológicos básicos exigidos por la Facultad, en cuanto a: Justificación e importancia, formulación de objetivos generales y específicos, marco teórico, esquema de contenidos, metodología, recursos y bibliografía necesaria para la realización de este trabajo de graduación.

Por las consideraciones anotadas, se emite un informe favorable y se recomienda su aprobación.

**Atentamente,**



Eco. Teodoro Cubero Abril

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

Cuenca, 9 de Marzo del 2015

Sr.  
Ing. Xavier Ortega Vásquez  
DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION

Presente

Me dirijo a usted, en respuesta positiva hacia la solicitud enviada por el Sr. Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre con CI No. 0105200356 y la Sra. Susana Poleth Urgilés Cabrera con CI No. 0104455571, estudiantes de la Universidad del Azuay en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, para que realicen su trabajo de grado previo a la obtención de su título, en las instalaciones de ROCELUMA CIA. LTDA, para lo cual estaré dispuesto a brindar toda la información necesaria para que dichos estudiantes puedan realizar de la manera mas eficiente su trabajo.

Sin mas que comunicarle me despido augurando éxitos en su labor que desempeña como educador de profesionales.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rene Emilio Barahona Solis', written over a rectangular stamp area.

ING. RENE EMILIO BARAHONA SOLIS  
GERENTE GENERAL DE ROCELUMA CIA. LTDA.

Cuenca, 6 de Marzo del 2015

ING.  
RENE EMILIO BARAHONA SOLIS  
GERENTE GENERAL DE ROCELUMA CIA. LTDA.  
CIUDAD

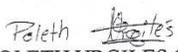
Estimado Ingeniero, nosotros ANDRES EDUARDO PEÑAFIEL LAFEBRE y SUSANA POLETH URGILES CABRERA estudiantes de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay; por medio de la presente le solicitamos a UD. nos brinde una oportunidad para realizar una Auditoria de Gestión en la empresa la ROCELUMA CIA. LTDA., debido a que es un requisito indispensable previo a la obtención de nuestro titulo como Ingenieros en Contabilidad y Auditoria.

La auditoria se realizará a todas las áreas funcionales de la empresa, para lo cual requerimos que cada área de la empresa este dispuesta a brindarnos información en el momento que se lo requiera; uno vez concluida la auditoria se le dará un informe de la situación actual de la empresa con sus respectivas recomendaciones.

A la espera de una favorable acogida que dé a la misma le deseamos éxitos en la labor que desempeña en esta distinguida institución.

Atentamente;

  
ANDRES PEÑAFIEL LAFEBRE  
C.I. 0105200356

  
POLETH URGILES CABRERA  
C.I. 0104455571

Cuenca, 17 de marzo del 2015

Señor

Ing. Xavier Ortega Vásquez, MBA

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

Ciudad

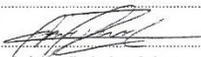
De nuestras consideraciones:

Nosotros Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre con código 48386 y Susana Poleth Urgilés Cabrera con código 48462 estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría, solicitamos a usted y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, se sirvan en revisar el Trabajo de Titulación que será **AUDITORIA DE GESTIÓN A ROCELUMA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA**, previo a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría.

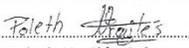
Nos permitimos sugerir el nombre del Eco. Teodoro Cubero Abril como director puesto que nos ha asesorado en la elaboración del presente esquema, cabe recalcar que contamos con su aceptación.

Por la favorable acogida que se sirva a dar a la presente; anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente.

  
Andrés Peñafiel Lafebre

Código: 48386

  
Poleth Urgilés Cabrera

Código: 48462

Edición autorizada de 20.000 ejemplares  
Del 638.501 al 658.500 N° 0647386

## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Contabilidad Superior, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "Auditoría de Gestión a ROCELUMA CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca", presentado por los estudiantes Susana Poleth Urgilés Cabrera con código 48462 y Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre Johanna código48386, previa a la obtención del grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, para el día **MARTES 14 DE ABRIL DE 2015 A LAS 07H30.**

Cuenca, 7 de abril de 2015



Dra. Jenny Rios Coello  
Secretaria de la Facultad

Eco. Teodoro Cubero Abril ✓

Ing. Miriam López Córdova ✓

Eco. María Eugenia Elizalde Raad ✓



Comunicado Sra.  
Urgiles.

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**OFICIO:** No. 408- ECA  
**ASUNTO:** Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior  
Conocimiento de trabajo de Titulación  
**FECHA:** Cuenca, 23 de Marzo de 2015

Señor Ingeniero  
Xavier Ortega Vásquez  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
En su despacho:

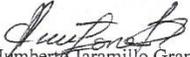
Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 23 de Marzo del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Auditoría de gestión a ROCELUMA CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca", presentado por las señorita Susana Poleth Urgiles Cabrera, con código 48462, y el señor Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre, con código 48386, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera(o) en Contabilidad y Auditoría.

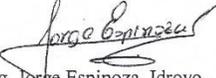
A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por las estudiantes, debe ser analizada y evaluada por el Tribunal que estará integrado por el Econ. Teodoro Cubero A., como Director, y como miembros del tribunal la Ing. Miriam López C., y la Econ. María Eugenia Elizalde R., quienes deberán verificar que el diseño contenga una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, y cumpla con los requisitos establecidos en la guía antes mencionada. El Tribunal designado recibirá la sustentación del diseño del Trabajo de Titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que el Director del tribunal sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

  
Ing. Humberto Jaramillo Granda  
Miembro Junta Académica

Atentamente,

  
Ing. Jorge Espinoza Idrovo  
Miembro Junta Académica

  
Ing. Augusto Bustamante Fajardo  
Director de la Escuela de Contabilidad Superior

30-03-2015

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**Diseño de Tesis**  
**Escuela de Contabilidad Superior**

**Estudiante:** Susana Poleth Urgirles Cabrera con código 48462 y Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre con código 48386.

**Tema:** "AUDITORIA DE GESTION A ROCELUMA CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE CUENCA"

**Para:** Previo la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría

**Director:** Econ. Teodoro Cubero Abril.

**Tribunal:** Ing. Miriam López Córdova

**Tribunal:** Econ. María Eugenia Elizalde Raad.

DIA: **MARTES**  
FECHA: **14 DE ABRIL / 2015**  
HORA: **07:30**



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Susana Poleth Urgilés Cabrera y Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre  
Código 48462 y 48386
- 1.2 Director sugerido: Eco. Teodoro Cubero Abril
- 1.3 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
- 1.4 Tribunal: Ing. Miriam López Córdova / Eco. María Eugenia Elizalde Raad
- 1.5 Título propuesto: : "Auditoría de Gestión a ROCELUMA CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca"
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones \_\_\_\_\_

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

*El Capítulo IV: no incluir como capítulo  
Sino. Solo como Conclusiones y Recomendaciones*

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Eco. Teodoro Cubero Abril

1.6.3 No aceptado

- Justificación:

Eco. Teodoro Cubero Abril

Tribunal

Ing. Miriam López Córdova

Eco. M. Eugenia Elizalde Raad

Srta. Susana Urgilés Cabrera

Sr. Andrés Peñafiel Lafebre

Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Martes 14 de abril de 2015 al as 07h30



**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

- 1.1 **Nombre del estudiante:** Susana Poleth Urgilés Cabrera y Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre
- 1.1.1 **Código** 48462 y 48386
- 1.1 **Director sugerido:** Eco. Teodoro Cubero Abril
- 1.2 **Codirector (opcional):**
- 1.3 **Título propuesto:** : "Auditoría de Gestión a ROCELUMA CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca"
- 1.4 **Revisores (tribunal):** Ing. Miriam López Córdova / Eco. María Eugenia Elizalde Raad
- 1.5 **Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			



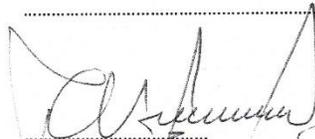
<b>Objetivos específicos</b>				
14.¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
<b>Metodología</b>				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
<b>Resultados esperados</b>				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
<b>Supuestos y riesgos</b>				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
<b>Presupuesto</b>				
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
<b>Cronograma</b>				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
<b>Referencias</b>				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
<b>Expresión escrita</b>				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

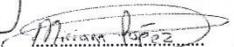


(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....  
.....

  
Eco. Teodoro Cúbero Abril

  
Ing. Miriam López Córdova

  
Eco. María E. Elizalde Raad

Cuenca, 14 de abril del 2015

Ing. Xavier Ortega Vásquez MBA.  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

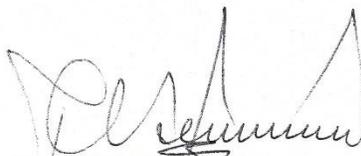
PRESENTE.-

De mis consideraciones:

Tengo a bien dirigirme a Usted, con la finalidad de informarle que el día 14 de abril del 2015, el Sr. Andrés Eduardo Peñafiel Lafebre y la Sra. Susana Poleth Urgiles Cabrera sustentaron ante el tribunal designado el diseño de tesis previo a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría; los mismos recibieron observaciones sobre su diseño que constan en el acta de sustentación.

Me permito infórmale que dichas observaciones fueron corregidas por lo cual solicito a Ud. se digne en continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,



Eco. Teodoro Cubero Abril  
Director de Tesis



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

“Diseño de Proyecto de Tesis”

Cuenca, Ecuador

2015

Edición autorizada de 30.000 ejemplares  
Del 678.501 al 708.500

Nº

0681839

1. DATOS GENERALES



1.1 Nombre del estudiante: Urgilés Cabrera Susana Poleth

1.1.1 Código: 48462

1.1.2 Contacto: Teléfonos: (07) 2818668/ (07) 2889346, cel: 0984965280, email: poly\_susana@hotmail.com

1.1 Nombre del estudiante: Peñafiel Lafebre Andrés Eduardo

1.1.1 Código: 48386

1.1.2 Contacto: Teléfonos: 07(2804485) cel. 0999071711, email:

eduardo.lafebre@gmail.com

1.2 Director sugerido: Teodoro Cubero/ Economista, MBA.

1.2.1 Contacto: cel: 0986678624, email: tcubero@uazuay.edu.ec

1.3 Asesor Metodológico: Calle Lituma Sebastián/ Magister

1.3.1 Contacto: Teléfonos: (07)4107716/, cel: 0984649494, email: scalle@uazuay.edu.ec

1.4 Aprobación: Fecha de Junta Académica y fecha de Consejo Facultad.

1.5 Línea de Investigación de la carrera: Auditoría y Control

1.5.1 Código UNESCO: 5311.99

1.5.2 Tipo de trabajo:

a) Auditoría de Gestión; Desarrollo de Indicadores;

b) Investigación Formativa.

1.6 Área de estudio: Auditoría y Control

Edición autorizada de 30.000 ejemplares  
Del 678.501 al 708.500

Nº

0681846





## 2. CONTENIDO

### 2.1 Motivación de la investigación:

Considerando que la auditoría de gestión constituye un área de conocimiento de nuestra carrera, es una herramienta muy importante hoy en día para la toma de decisiones de la gerencia; la misma que será aplicada a ROCELUMA CIA. LTDA., cuya evaluación permitirá determinar el grado de cumplimientos de los objetivos a base de indicadores y el nivel de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos. La empresa ha experimentado un desarrollo cada vez más dinámico en las funciones y cargos de su personal, así como de las actividades de los departamentos: administrativo, de ventas y cobranzas para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Consecuentemente las recomendaciones que se emitan en el presente trabajo de investigación, servirán para realizar acciones correctivas y mejorar su gestión administrativa.

La implementación de una auditoría de gestión obtendrá un valor agregado al desarrollo de esta empresa que comenzó como distribuidora de arroz por parte del señor Rene Barahona, el cual al ver que su negocio con una pequeña bodega ubicada en el centro de la ciudad era rentable, decidió ampliar su oferta de productos al por mayor y al por menor, tales como azúcar, harina, entre otros para poder ser mayorista abarcando el mercado del Austro. Al momento cuenta con dos bodegas adicionales para el almacenamiento de sus productos; razón por la cual nuestro trabajo posibilitará mejorar las operaciones y el nivel de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos del negocio.

### 2.2 Problemática:

ROCELUMA CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca no cuenta con una adecuada organización, se mantiene un débil sistema de control interno en los procesos financieros, administrativos y operacionales que operan en el negocio, ocasionando que los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa

sean altos, pudiendo incidir negativamente en la continuidad del negocio así como en su rentabilidad.

### 2.3 Pregunta de investigación:

¿El personal administrativo de ROCELUMA CIA. LTDA. resuelve los problemas de manera eficiente y eficaz en relación a los objetivos empresariales?; ¿La obtención y manejo de los recursos materiales permiten maximizar los resultados en relación al costo/beneficio?; ¿Ha existido una evaluación que permita conocer las deficiencias de control interno y el cumplimiento de objetivos del negocio, y que haya formulado recomendaciones para su mejoramiento?

### 2.4 Resumen:

La auditoría de gestión hoy en día es necesaria para verificar que el proceso administrativo de la empresa realice sus actividades en relación con los objetivos previstos, cuál es su nivel de eficiencia y eficacia en el logro de los mismos; de manera que se puedan corregir las deficiencias con el objeto de promover su mejoramiento. Por lo tanto se presenta la necesidad de ejercer un debido control mediante la ejecución de una auditoría de gestión en la empresa ROCELUMA CIA. LTDA.

### 2.5 Estado del Arte y marco teórico:

**Auditoría de Gestión.** Es un examen objetivo, sistemático y profesional que requiere de un equipo multidisciplinario con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia de una entidad, organización, programa, proyecto, departamento y de una sección frente a los objetivos y metas propuestas.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2002) define a la auditoría de gestión como: "La acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados



originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.”

Adicionalmente Armas García Raúl (2008) define a la auditoría como: El examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución como servicio a los órganos de gobierno que responden a la correcta utilización de los fondos puestos a su disposición y a los propietarios de las entidades privadas.

**Control Interno.-** Es un conjunto de actividades, acciones, políticas que desarrolla el personal administrativo de la empresa con el objetivo de corregir y prevenir a tiempo falencias que puedan afectar al desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales, brindando seguridad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, y cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables; razón por la cual se realiza la evaluación al control interno basada en sus componentes: ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y seguimiento.

Estupiñan (2010) establece al control interno como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables

**Indicadores de gestión.-** son aquellos que evalúan el desempeño de un individuo, sistema, organización, de manera que su utilización permite controlar, verificar y determinar el cumplimiento de las metas, propósitos estratégicos, en términos cualitativos y cuantitativos a partir de la revisión de sus elementos en las etapas del proceso administrativo, previniendo desviaciones.

**Papeles de Trabajo.-** Son todos aquellos documentos elaborados u obtenidos por el auditor como resultado de la aplicación de técnicas, procedimientos y más

Edición autorizada de 20.000 ejemplares  
Del 636.591 al 638.590

Nº 0652336

prácticas de auditoría, que respaldan la información y la evidencia del trabajo realizado constituyéndose como el soporte de su trabajo, reflejado a través de los comentarios, conclusiones y recomendaciones del auditor en el informe.

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

La evaluación del Control Interno se constituye como un elemento primordial para la elaboración de los programas de auditoría y como resultado de este el auditor establece el alcance, la naturaleza y la oportunidad de los procedimientos que serán aplicados, además a partir de la evaluación del Control Interno se establece la extensión de la muestra (parte representativa del universo).

Los métodos de evaluación del control interno son:

**Cuestionarios.-** Permiten obtener información a través de una serie de preguntas basadas y relacionadas con el cumplimiento de procesos y procedimientos, que proporciona datos, opiniones y sugerencias, en donde se pueden reflejar posibles falencias que contribuyan al desarrollo de la auditoría.

**Diagramas de flujo.-** Es la utilización de gráficas, en donde se refleja la secuencia de pasos que se realiza para evaluar el control interno, con el fin de obtener un resultado.

**Cédulas narrativas.-** Es la forma de evaluación que se describe detalladamente los pasos de un proceso analizado; este método de evaluación demostrará la habilidad del auditor en cuanto a redacción y la extracción de las ideas más importantes en forma lógica, sin dejar de lado el origen de cada documento.

#### **PROCESO DE LA AUDITORIA**

La Contraloría General del estado estableció en su Manual de Auditoría de Gestión cinco pasos para la realización de una Auditoría de Gestión:

##### **Conocimiento Preliminar**

En la fase del conocimiento preliminar, se determinan los componentes y subcomponentes que van a ser evaluados en la empresa, mediante la recolección de información como: visitas, revisión de los archivos corriente y permanente.



Se designa al equipo multidisciplinario de la Universidad del Azuay

**Planificación Específica**

La planificación específica recopila la información de la fase anterior para determinar las áreas críticas a auditarse, logrando así definir el alcance de la auditoría.

Se procede a la evaluación del control interno por componente en donde se refleja el nivel de riesgos, para luego proceder a formular el programa de auditoría.

**Ejecución**

En esta etapa del proceso de auditoría se ejecuta el programa de auditoría, obteniendo evidencia suficiente, relevante y competente, basada en el desarrollo de los indicadores de gestión, tanto cualitativos como cuantitativos mediante los cuales se dará a conocer resultados y hallazgos que sustentarán los criterios de auditoría, respaldados en los papeles de trabajo que servirán para realizar el informe

**Comunicación de Resultados**

Previo a la elaboración del informe final, el auditor en la fase de comunicación de resultados deberá mantener informado de los hallazgos encontrados a la empresa durante la ejecución de la auditoría, con la finalidad de tener justificativos y comentarios pertinentes; los cuales permiten la redacción del informe que se guiará por los lineamientos establecidos en el Manual de Auditoría de Gestión.

**Seguimiento**

Es la última fase de la auditoría, por medio de la cual se da seguimiento a las recomendaciones realizadas en la fase anterior, para comprobar el grado de cumplimiento y compromiso de las mismas.

**2.6 Objetivo general:**

Realizar una Auditoría de Gestión a ROCELUMA CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca, en el periodo comprendido entre 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**2.7 Objetivos específicos:**

Edición autorizada de 30.000 ejemplares. No. 0681843  
De 678.501 al 708.500

- Realizar un conocimiento general de la empresa
- Fundamentar teóricamente el objeto relacionado con el proceso de la auditoría de gestión.
- Aplicar una auditoría de gestión en la empresa ROCELUMA CIA. LTDA con la finalidad de emitir un informe con recomendaciones válidas para su mejoramiento.

#### **2.8 Metodología:**

La auditoría de gestión a ROCELUMA CIA. LTDA. será realizada a través de la utilización del método inductivo, el cual permite el registro, análisis y clasificación de la información mediante la utilización de técnicas de auditoría, utilización de indicadores de gestión y métodos de evaluación al control interno, observando las Normas Internacionales de Auditoría.

#### **2.9 Alcances y resultados esperados:**

Al realizar la auditoría de gestión a ROCELUMA CIA. LTDA. se espera proporcionar un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones, que reflejan los hallazgos de auditoría de la situación actual de la Empresa y la implantación de las recomendaciones por parte de la administración para su mejoramiento.

#### **2.10 Supuestos y riesgos:**

- a. Información deficiente o errónea otorgada por la empresa que afecte los resultados finales de la auditoría de gestión.
- b. Falta de disponibilidad por parte del personal que labora en la empresa.
- c. Falta de recursos económicos que impidan seguir con el desarrollo del proyecto de investigación.

#### **2.11 Presupuesto:**



Rubro – Denominación	Costo USD	Justificación
Cartuchos para impresora	25,00	Impresión trabajo final y borradores.
Hojas para solicitudes	15,00	Solicitudes y diseño de tesis
Copias varias	40,00	Copias de bibliografía
Internet	60,00	Investigación
Transporte	30,00	Movilización
Imprevistos	95,00	Imprevistos
Derechos de grado	134,00	Derecho de grado
Varios	100,00	Varios
<b>TOTAL</b>	<b>399,00</b>	<b>US dólares</b>

### 2.12 Financiamiento:

La fuente de financiamiento para este proyecto corre a cuenta de los autores del mismo.

### 2.13 Esquema tentativo:

#### CAPITULO I

##### 1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Actividad Principal
- 1.3. Misión
- 1.4. Visión
- 1.5. FODA
- 1.6. Estructura organizativa
- 1.7. Estructura Económica y Financiera

#### CAPITULO II

##### 2. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

- 2.1. El control y la auditoría
- 2.2. Tipos de auditoría
- 2.3. La auditoría de gestión
- 2.4. La gestión en las empresas
- 2.5. Indicadores de gestión
- 2.6. EL control interno.- métodos de evaluación

Edición autorizada de 30.000 ejemplares  
Del 678.501 al 708.500

Nº

0681844

- 2.7. La gestión de riesgos
- 2.8. Los programas de trabajo
- 2.9. Técnicas de auditoría
- 2.10. Pruebas de auditoría
- 2.11. La evidencia
- 2.12. Los papeles de trabajo
- 2.13. Los hallazgos de auditoría
- 2.14. El informe de auditoría de gestión
- 2.15. El proceso de la auditoría de gestión.

**CAPITULO III**

**3. APLICACION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ROCELUMA CIA. LTDA.**

- 3.1. Conocimiento Preliminar
- 3.2. Planificación Especifica
- 3.3. Ejecución
- 3.4. Comunicación de resultados
- 3.5. Seguimiento

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones  
Recomendaciones



2.14 Cronograma:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO EN SEMANAS
Realizar un conocimiento general de la empresa	Recepción de información de la estructura organizacional y funcional de la empresa. Análisis FODA: cualitativo y cuantitativo Realizar un informe del conocimiento preliminar de la empresa	Tener conocimiento de la actividad y objetivos empresariales, y su situación económica y financiera frente a la competencia.	CUATRO SEMANAS
Fundamentar teóricamente el objeto relacionado con el proceso de la auditoría de gestión	Recepción de información bibliográfica Análisis de la información obtenida Justificación Teórica en relación a lo investigado	Encontrar las bases teóricas y legales para la eficaz ejecución de la auditoría de gestión	OCHO SEMANAS
Aplicar una auditoría de gestión a la empresa ROCELUMA CIA. LTDA. con la finalidad de emitir un informe con recomendaciones válidas para su mejoramiento	Definir los componentes y subcomponentes Evaluar el control interno de cada área funcional mediante la aplicación del Cosp E.R.M. Determinar las áreas críticas de la empresa para poder fijar el alcance de la auditoría Ejecutar el programa de auditoría Aplicar los indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos para analizar el desempeño de la empresa frente a los objetivos institucionales Realizar popeles de trabajo con evidencia física y documental Emitir el borrador del informe final de la auditoría a la junta general de accionistas. Emitir el informe final de la auditoría. Realizar un seguimiento a las recomendaciones emitidas en el informe de la auditoría	Mediante la ejecución de la auditoría de gestión se podrá determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales, de manera que se elabore un informe que proporcione información suficiente para la mejora continua de la empresa	DOCE SEMANAS

**2.15 Referencias:**

Armas García, Raúl. (2008). Auditoría de Gestión conceptos y métodos. México: Feliz Varela.

Contraloría General del Estado. (2001). Manual General de la Auditoría de Gestión. Ecuador. Acuerdo 031 - CG - 2001 (11/22/2001) R.O. 469 (12/7/2001)

Estupiñan, Gaitán Rodrigo. (2010). Administración de riesgos E.R.M. y la Auditoría interna. Colombia

Franklin Benjamin. (2013). Auditoría Administrativa. México: Pearson.

Lefcovich, Mauricio León. (2009). El kairez y la auditoría interna. La mejora continua aplicada al control interno. España

Malagon, Gustavo; Galan Ricardo y Ponton Laverde. (2003). Auditoría en salud para una gestión eficiente. Colombia: Santa fe de Bogotá.

Web

[www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec)

[www.isaca.org.ec](http://www.isaca.org.ec)

[www.iaiecuador.org](http://www.iaiecuador.org)

**2.16 Firma de responsabilidad:**

  
Peñafiel Lafebre Andrés Eduardo

Código 48386

  
Urgilés Cabrera Susana Poleth

Código 48462

